



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERAS COMERCIALES**

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO METRÓPOLIS LTDA. DEL CANTÓN
QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RIOS, AÑO 2013”.**

AUTORAS:

**PADILLA CORONEL GLENDA MARIA
SILVA MONAR DOLORES ELIZABETH**

DIRECTOR:

ING. MARIO ESCOBAR GORTAIRE, MSc.

PARES ACADÉMICOS:

**ING. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ, MSc.
ING. MARLON GARCÍA SALTOS, MBA**

GUARANDA 2015

II. DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios, especialmente a mis padres, quienes me han sabido brindar todo su apoyo incondicional y comprensión durante el proceso de estudios en la Universidad Estatal de Bolívar, para poder culminar con éxito un sueño anhelado de poder ser una profesional útil a la sociedad, de igual manera a mi querido hermano que en paz descanse, quien desde el más allá siempre me acompaña.

ELIZABETH SILVA

Este trabajo lo dedico a Dios, a mis padres, mi esposo e hijos, por ser siempre la inspiración de mi vida, por saber comprender y brindarme su apoyo en todo instante, por su tiempo valioso en los momentos que no pude estar presente con ellos, por su incomparable sacrificio.

GLENDIA PADILLA

V. AUTORÍA NOTARIADA

El presente trabajo de graduación: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO METRÓPOLIS LTDA. DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RIOS, AÑO 2013”**, es original, de las autoras **PADILLA CORONEL GLENDA MARÍA**, con cédula de identidad número 171206527-3 y **SILVA MONAR DOLORES ELIZABETH**, con cédula de identidad número 120648278-6

Padilla Coronel Glenda María

C.I. 171206527-3

Silva Monar Dolores Elizabeth

CI. 120648278-6

III. AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro sincero reconocimiento a la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática; a las Autoridades de la Carrera de Ingeniería Comercial, ya que a través de sus docentes nos supieron impartir sus sabios conocimientos, experiencias e ideas para lograr culminar con nuestros estudios universitarios, además nuestro especial agradecimiento al Ing. Mario Escobar Gortaire el cual como Director del presente trabajo de grado, nos ha brindado su apoyo incondicional y así poder culminar exitosamente con nuestro trabajo de investigación.

De igual manera agradecemos la colaboración brindada por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda. y de la misma manera al personal que labora en la institución por habernos facilitado la información requerida para la elaboración y desarrollo de este trabajo de grado pertinente a la Planificación Estratégica.

Glenda Padilla

Elizabeth Silva

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO:

Que el trabajo de graduación titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO METRÓPOLIS LTDA. DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RIOS, AÑO 2013”**.

De la autoría de las estudiantes Silva Monar Dolores Elizabeth y Glenda María, previo a la obtención del título de ingeniería Comercial ha sido dirigido y asesorado por mi persona, bajo los lineamientos dispuesto por la facultad, por lo que se encuentra listo para su predefensa.

Guaranda, 26 de febrero del 2015



ING. Mario Escobar

Director

V. AUTORÍA NOTARIADA

El presente trabajo de graduación: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO METRÓPOLIS LTDA. DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RIOS, AÑO 2013”**, es original, de las autoras **PADILLA CORONEL GLENDA MARÍA**, con cédula de identidad número 171206527-3 y **SILVA MONAR DOLORES ELIZABETH**, con cédula de identidad número 120648278-6


Padilla Coronel Glenda María

C.I. 171206527-3


Silva Monar Dolores Elizabeth

CI. 120648278-6





Factura: 002-001-000000626



20151213001D00309

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20151213001D00309

Ante mí, NOTARIO(A) FLAVIO JONAS CORONEL BARREZUETA, de la NOTARÍA PRIMERA DEL CANTÓN QUINSALOMA, comparece(n) DOLORES ELIZABETH SILVA MONAR SOLTERO(A), mayor de edad, domiciliado(a) en PANGUA CORAZON, portador(a) de CÉDULA 1206482786, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE, GLENDA MARIA PADILLA CORONEL CASADO(A), mayor de edad, domiciliado(a) en QUINSALOMA, portador(a) de CÉDULA 1712065273, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE, quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede , es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva copia. QUINSALOMA, a 25 DE MARZO DEL 2015.

DOLORES ELIZABETH SILVA MONAR

CÉDULA: 1206482786

GLENDA MARIA PADILLA CORONEL

CÉDULA: 1712065273



NOTARIO(A) FLAVIO JONAS CORONEL BARREZUETA
NOTARÍA PRIMERA DEL CANTON QUINSALOMA

VI. TABLA DE CONTENIDOS

II. DEDICATORIA.....	II
V. AUTORÍA NOTARIADA	V
III. AGRADECIMIENTO.....	III
IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	IV
VI. TABLA DE CONTENIDOS	VI
VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	IX
VIII. LISTA DE ANEXOS	X
IX. RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
X. INTRODUCCIÓN	XII
1. TEMA	1
2. ANTECEDENTES.....	2
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. OBJETIVOS.....	8
6. MARCO TEÓRICO.....	9
6.1.2 GEOREFERENCIAL	14
6.1.3 MARCO LEGAL.....	15
6.2. MARCO CONCEPTUAL.....	20
6.3 TEORÍA CIENTÍFICA.....	25
6.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
6.3.1.1. Planeación	26
6.3.1.2. Propósitos de Planeación	27
6.3.1.3. La necesidad de planear	27
6.3.1.4. La Importancia de la Planeación	28
6.3.2. Estrategia.....	28
6.3.3. Planeación Estratégica	29
6.3.3.1. Por qué Planeación Estratégica	30
6.3.3.2. Valores Estratégicos.....	31
6.3.3.3. Pensamiento estratégico	32
6.3.3.4. El análisis FODA	33
6.3.3.5. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.....	37

6.3.3.6. Lo que No es la Planeación Estratégica	39
6.3.3.7. Modelos de planificación estratégica	40
6.3.3.7.1. Modelo Integral de Planificación Estratégica de Fred David	42
6.3.3.7.2. Modelo de Cuadro de mando Integral como marco estratégico para la acción.	43
6.3.3.7.3. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.....	45
6.3.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	46
6.3.4.1. Funciones de la gestión	46
6.3.4.2. Elementos de gestión.....	47
6.3.4.3. Gestión Administrativa.	48
6.3.4.3.1. Propósitos de la Gestión Administrativa.....	50
6.3.4.4. Gestión Financiera	50
6.3.4.4.1. Objetivo de la gestión financiera.....	52
6.3.4.4.2. Toma de decisiones en la gestión financiera.....	52
6.3.4.4.3. Decisiones de Inversión	54
6.3.4.4.4. Decisiones de Operación.....	54
6.3.4.4.5. Decisiones de Financiamiento.....	54
7. HIPÓTESIS.....	56
7.1. VARIABLES	56
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	57
9. METODOLOGÍA	59
9.1 MÉTODOS.....	59
9.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	60
9.4. UNIVERSO Y MUESTRA	61
9.5. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	62
CAPÍTULO II	63
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
2.1. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
2.1.1. ENCUESTA A EMPLEADOS	63
2.1.2. ENCUESTA A SOCIOS	73
2.1.3. ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “METRÓPOLIS” LTDA.	83

2.1.4 ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “METRÓPOLIS” LTDA.	85
2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	87
2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
2.3.1. CONCLUSIONES	88
2.3.2. RECOMENDACIONES	89
CAPÍTULO III.....	90
3. PROPUESTA.....	90
3.1. TÍTULO	90
3.2. INTRODUCCIÓN	91
3.3. JUSTIFICACIÓN	93
3.4. OBJETIVOS	94
3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	95
BIBLIOGRAFIA:	125
ANEXOS	127

VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

EMPLEADOS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUALIZADA	63
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN	64
PROMOCIÓN PARA INCREMENTAR SOCIOS	65
GENERACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS	66
PLANES Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL	67
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DE DIVERSIFICACIÓN.....	68
ACTUALIZACION DE REGLAMENTOS Y MANUALES.....	69
PLAN DE CAPACITACIÓN	70
IMAGEN INSTITUCIONAL Y AMBIENTE LABORAL.....	71
NUEVA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	72

SOCIOS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUALIZADA	73
VISIÓN SE QUIERE LOGRAR EN EL FUTURO	74
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	75
ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	76
CONTROL Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	77
LIDERAZGO EN PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS.....	78
SERVICIOS PARA CUBRIR NECESIDAD DE LOS SOCIOS	79
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA TOMA DE DECISIONES.....	80
CAPACITACIÓN COOPERATIVA.....	81
INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA.....	82

VIII. LISTA DE ANEXOS

Encuesta al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.	127
Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.	129
Entrevista a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.	131
Entrevista a la Presidenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.	132

IX. RESUMEN EJECUTIVO

El objeto principal del presente trabajo es la planificación estratégica específicamente en la gestión administrativa - financiera. Con tal propósito se examinaron los aspectos más destacados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., de la ciudad de Quinsaloma, determinando la importancia de contar con estrategias que permitan llegar a los objetivos trazados por la institución financiera que tienen como finalidad identificar, evaluar, monitorear y controlar los efectos para la gestión comercial.

En el desarrollo de la presente investigación se abordaron las causas que originaron el problema, las mismas que fueron tratadas en el diagnóstico y que consecuentemente se fueron dando solución con el objetivo general que fue “Fortalecer la Gestión Administrativa – Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., mediante una planificación estratégica que oriente a la función directiva en el periodo 2014 – 2016”; así como también con las actividades propuestas en los objetivos específicos, que permitieron concluir con una propuesta de una planificación estratégica para la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., para el periodo 2014 – 2016.

Se trataron todos los temas acerca de la planificación estratégica y la gestión administrativa y financiera, que ofrecieron un marco teórico enriquecedor, luego de lo cual se pudo visualizar un enfoque propositivo que apunta a la consecución del objetivo general.

En la fase de diagnóstico se logró captar toda la información requerida por parte de los directivos, empleados y socios, las mismas que fueron procesadas y analizadas en procura de poder realizar un aporte significativo para el desarrollo institucional en el campo de la gestión administrativa y financiera, de esta manera considerar las herramientas adecuadas en el proceso de la planificación estratégica.

X. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es y seguirá siendo un pilar fundamental para las empresas de hoy y del mañana ya que es un proceso factible mediante el cual una organización define su misión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se considera a la planificación como una fuerza impulsora que contribuye en la forma correcta de administrar los recursos y en la toma acertada de decisiones empresariales.

Actualmente las entidades financieras pretenden alcanzar sus objetivos y metas a través de la satisfacción del cliente, empleando diversas estrategias que les permita ser competitivos en el mercado financiero mejorando sus niveles administrativos y aumentando su posición en la calidad del servicio ofrecido.

Para la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda.** La **Planificación Estratégica** pretende ser una herramienta que permita mejorar la gestión empresarial con el fin de que los servicios que ofrece la institución financiera sean prestados con eficiencia y calidad lo que conlleva a una acertada toma de decisiones por parte de los directivos.

La estructura formal del presente trabajo de tesis se ajusta a las disposiciones del Reglamento de Trabajo de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática el cual contiene: **Título** del trabajo de grado; el **Resumen** que sintetiza una visión global del tema con incidencia de los resultados en forma general; la **Introducción** donde se destaca la importancia del tema, el aporte a la institución financiera y la estructura de su contenido; la **Revisión de Literatura** en la que se exponen conceptualizaciones básicas de la planeación estratégica y la gestión Administrativa Financiera, que están en relación a los objetivos de estudio; los **Métodos** que aportaron para el análisis de la información; posteriormente los **Resultados** en donde se desarrolla la propuesta de la Planificación Estratégica, en donde se fundamenta los resultados obtenidos con la realidad empírica encontrada.

Finalmente son expuestas las **Conclusiones** y **Recomendaciones** que deberán ser consideradas por los directivos para el mejoramiento de la entidad; la **Bibliografía** que es la fuente de consulta de donde se recolectó toda la información teórica; y los respectivos **Anexos** como soporte de instrumentos necesarios para la elaboración del trabajo de grado y desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO I

1. TEMA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO METRÓPOLIS LTDA., DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RÍOS, AÑO 2013.

2. ANTECEDENTES

A nivel mundial durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente que con la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables.

El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Sun Tzu, fue uno de los destacados escritores y pensadores chinos, y el más antiguo de los estrategas y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo. Él no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. Sun Tzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino, "El arte de la guerra", que se estima que fue escrito alrededor del año 500 A.C. En su libro "El Arte de la Guerra" en el Capítulo VIII, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él. (MINTZBERG, 2007)

Las organizaciones actúan en un escenario turbulento, donde, la única constante es el cambio y algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, en aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

En Ecuador la planificación ha jugado papeles diversos en las dos últimas décadas, es así que, la planeación estratégica viene siendo utilizada con más intensidad, cada vez, por el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG, empresas o instituciones financieras, para lo cual se han creado dependencias de regulación y control, a quienes se deben presentar los distintos tipos de planificaciones como requisito para normar el desarrollo del país.

(<http://www.seps.gob.ec/web/guest/supervision>) La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) es el organismo regulador de la planificación estatal. Por otra parte la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se encarga del control de las instituciones financieras, organismo al cual se tiene que remitir la planificación estratégica como elemento sustancial que garantiza el quehacer de la misma, según lo determina dentro de su ámbito de supervisión, porque permite:

- Reconocer a la organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la EPS;
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS;
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las

actividades económicas privadas;

- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.
- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis Ltda.”, fue creada el 24 de Abril del 2006, registrando su vida jurídica en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, (MIES), para lo cual tuvo que presentar una planificación estratégica como instrumento que sirvió como uno de los requisitos para su legalización; es decir, este documento fue elaborado sin el suficiente soporte técnico que permita contar con estrategias adecuadas para un crecimiento sostenible, dentro de la gestión administrativa y financiera, sin embargo, de alguna manera ha servido como referente de línea base para que surja como necesidad la actualización y rediseño de la misma.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la planificación estratégica en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis Ltda.”, del Cantón Quinsaloma, Provincia Los Ríos?

4. JUSTIFICACIÓN

En Ecuador se ha evidenciado un desarrollo económico importante, el cual se ha manifestado en muchos campos, pero sobretodo en el manejo financiero de los diversos tipos de negocios, empresas e instituciones financieras del sector cooperativo, especialmente por la formulación de nuevas políticas de estado orientadas al desarrollo económico – productivo, con la expedición de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Por esta razón es necesario realizar la investigación para determinar el análisis y actualización del plan estratégico actual, que posibilite mejorar la gestión administrativa y financiera, enfocado también al mejoramiento continuo de los servicios existentes a través del desarrollo de estrategias e incentivos adaptados a las expectativas de los socios, debido a que su planificación estratégica presentada con anterioridad, carece de un verdadero análisis del contexto en que se desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.

Las grandes economías enfrentan problemas, y los mercados lucen cada vez más inciertos, aumentando los riesgos tradicionales a los que se enfrenta la mediana y pequeña empresa cooperativa, estas circunstancias ponen de relieve la importancia fundamental de la planificación estratégica como herramienta de trabajo del empresario exitoso, en este caso su posicionamiento en la zona de influencia para poder contar con estrategias que permitan captar la fuentes de financiamiento a través del ahorro y depósitos a plazo.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades constituidas con sujeción a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito, por lo que es pertinente realizar una planificación estratégica actualizada que coadyuve a la gestión administrativa y financiera, para fortalecer la capacidad del gerente de administrar o dirigir, con la finalidad de buscar mayor participación en la toma de decisiones y reforzamiento de vínculos de cooperación, como condición para la realización de

los objetivos y valores de la organización, y por ende, lograr la integración de cada uno de los miembros (asociados) a la cooperativa.

Cuando el entorno cambia, es razonable reconsiderar como parte de este proceso la implementación de un plan estratégico, donde se utilizará una metodología de gestión basada en el ciclo de la calidad (Planear, Ejecutar, Verificar, Actuar) con énfasis en la Planeación y el Seguimiento (Verificación).

La originalidad de esta investigación consistirá en formulación de estrategias que brinden soluciones técnicas, mediante un proceso dinámico a los problemas surgidos en la COAC “Metrópolis” Ltda., así como a otras instituciones de carácter crediticio, y de alguna manera contribuir como material de consulta en situaciones análogas surgidas en el ámbito regional y nacional.

El estudio a ejecutarse en la mencionada cooperativa cuenta con el aval de sus directivos y la predisposición del personal que labora en la misma, de igual forma se cuenta con los recursos económicos, materiales y humanos que demanden este trabajo y están previstos en el diseño del proyecto.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los directivos, personal que labora en la institución, los socios; así como también la comunidad local en cuyas áreas de influencia opera.

5. OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer la Gestión Administrativa – Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., mediante una planificación estratégica que oriente a la función directiva en el periodo 2014 – 2016.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el tipo de gestión Administrativa – Financiera que se emplea en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda.
- Analizar los referentes teóricos y metodológicos de la planificación estratégica y la gestión administrativa - financiera.
- Proponer una planificación estratégica para la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., para el periodo 2014 – 2016.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 REFERENCIAL, GEOREFERENCIAL Y LEGAL

6.1.1 REFERENCIAL

(Plan Estratégico de la Cooperativa Metrópolis Ltda.) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., fue creada el 24 de Abril del 2006, se encuentra registrada en Ministerio de Inclusión Económica y Social con acuerdo ministerial # 021, está representada por la Señora Nancy Castaño como presidente, esta institución se encuentra funcionando en el Cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos en las calles Progreso y 10 de Agosto, cuenta con estatutos y reglamentos internos aplicables a la necesidad de sus asociados.

Su constitución surgió como iniciativa de un grupo de personas liderados por el Señor Ángel Vinicio Urbano Ulloa que decidieron reunirse, de acuerdo a la redacción de la siguiente acta.

En la parroquia de Quinsaloma, cantón Ventanas, provincia de Los Ríos, República del Ecuador, a los 21 días del mes de marzo del 2006 convocados, y en el domicilio del Sr. Ángel Vinicio Urbano Ulloa, ubicado en la Av. Progreso y 10 de Agosto de la Parroquia de Quinsaloma, se reúne un grupo de compañeros comerciantes y agricultores, con la finalidad de constituir una Pre cooperativa de Ahorro y Crédito, la misma que servirá para beneficiar a todos los comerciantes y agricultores de la Parroquia Quinsaloma del cantón Ventanas de la Provincia de Los Ríos, contándose con la presencia de 11 personas, que son las siguientes: Manuel Ángel Ali Rivera, Nancy Jessenia Castaño Zambrano, Edwin Marcelo Coloma Coloma, Celso Eduardo Mora Morejón, Nelson Homero Naranjo Ordoñez, Elvia Azucena Sarmiento Velasco, Héctor Adrián Timbiano Albán, Ángel Vinicio Urbano Ulloa, Sócrates Verdezoto Gaibor, María Magdalena Yáñez, Shirley Del Pilar Yáñez Velasco.

Luego de varias deliberaciones los presentes nombran al Sr. Celso Eduardo Mora Morejón como Director de la Asamblea, la Sra. Elvia Sarmiento en calidad de

secretaria Ad-Hoc, una vez posesionados de sus cargos proponen que se elabore un orden del día, que es el siguiente:

1. Conocer la propuesta de creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito realizada por el Sr. Ángel Urbano Ulloa.
2. Elección y posesión de la directiva provisional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
3. Fijación de cuotas de ingreso y el valor de los Certificados de Aportación que se debe suscribir cada uno de los socios fundadores.

En el primer punto, el Sr. Presidente solicita al Sr. Ángel Urbano U. que realice una exposición sobre la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el cual explica la finalidad de constituir una Institución cuyo objetivo es el ahorrar y dar créditos a los comerciantes y agricultores de Quinsaloma y lugares aledaños.

Esta idea es felicitada y apoyada por todos los presentes quienes están de acuerdo en colaborar en todo lo posible para llevar adelante la creación de la Cooperativa.

En el segundo punto, elección de la directiva provisional, se procede a elegir, Presidente, Secretaria, Tesorero, y tres vocales principales, recayendo estas dignidades en las siguientes personas:

Presidente:	Ángel Vinicio Urbano Ulloa
Secretario:	Nancy Jessenia Castaño Zambrano
Tesorero:	Celso Eduardo Mora Morejón
Vocales Principales:	Manuel Ángel Ali Rivera Elvia Azucena Sarmiento Velasco María Magdalena Yáñez

Acto seguido se procede a la toma de juramento y posesión de la flamante directiva por parte del Director de la asamblea, posteriormente el señor Presidente provisional agradece a nombre de toda la directiva por la confianza depositada en

ellos y manifiesta estar dispuestos a trabajar en favor de la Institución hasta lograr la personería jurídica.

Tercer punto, fijación de la cuota de ingreso y el valor de los certificados de aportación se resuelve lo siguiente:

1. Cuota de ingreso.- Se fija una cuota de diez dólares como ingreso, los cuales servirán para los gastos que se generen en la obtención de la personería jurídica de la Cooperativa.
2. El valor de los Certificados de Aportación, acuerdan suscribir la cantidad de Mil Certificados de Aportación por un valor de cuatro centavos de dólar cada uno, debiendo pagar la cantidad de veinte dólares en efectivo, dinero que se depositara en una cuenta de una Institución Financiera de la localidad.

Finalmente la secretaria da lectura de las resoluciones tomadas en la Asamblea, quedan auto convocados para la próxima reunión a realizarse el 28 de marzo del 2006, a la misma hora y en el mismo local, se levanta la sesión siendo las diecisiete horas.

Posteriormente se realizan todos los trámites pertinentes, hasta conseguir la personería jurídica, siendo nombrado Gerente General el señor Héctor Adrián Timbiano Albán, dando así inicio a sus actividades.

La cooperativa trabaja en función del cumplimiento de propósitos específicos, los mismos que se creó con la finalidad de:

- Promover el ahorro y la Cooperación económica y crediticia entre sus socios y clientes.
- Mantener la solidaridad entre los socios, clientes y la comunidad en general.
- Recibir recursos de los socios en certificados de aportación, ahorros y depósitos a plazo fijo.

- Otorgar préstamos a sus asociados de conformidad con el reglamento.
- Celebrar convenios y contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privado, para el establecimiento de alianzas estratégicas que se estimaren necesarias.
- Proporcionar a sus asociados capacitación cooperativa y asesoría, buscando la eficiencia de sus actividades financieras.
- Contratar préstamos con organismos nacionales e internacionales.
- Fomentar el espíritu de unión, solidaridad y disciplina entre los socios.
- Promover y difundir los principios y doctrina en materia cooperativa.

SERVICIOS

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis “Ltda., a sus asociados son:

Ahorros.- Constituyen los depósitos que realizan los socios en su libreta, puede realizarlos en el monto que desee y retirarlos en cualquier momento y por el monto que lo requiera.

Certificados de aportaciones.- Representan los valores que depositan los socios en su cuenta hasta completar 75 dólares, ya que de esta forma se capitaliza la institución.

Préstamos.- Son los dineros que la Cooperativa entrega a sus asociados a partir de los treinta días de ser socios y luego de cumplir con los requisitos establecidos en los reglamentos internos de la institución.

MISIÓN.

“Impulsar el cooperativismo a través del incentivo de la cultura del ahorro y el otorgamiento de créditos a tasas preferenciales en beneficio de todos nuestros cuenta ahorristas y clientes, con personal capacitado, tecnología adecuada,

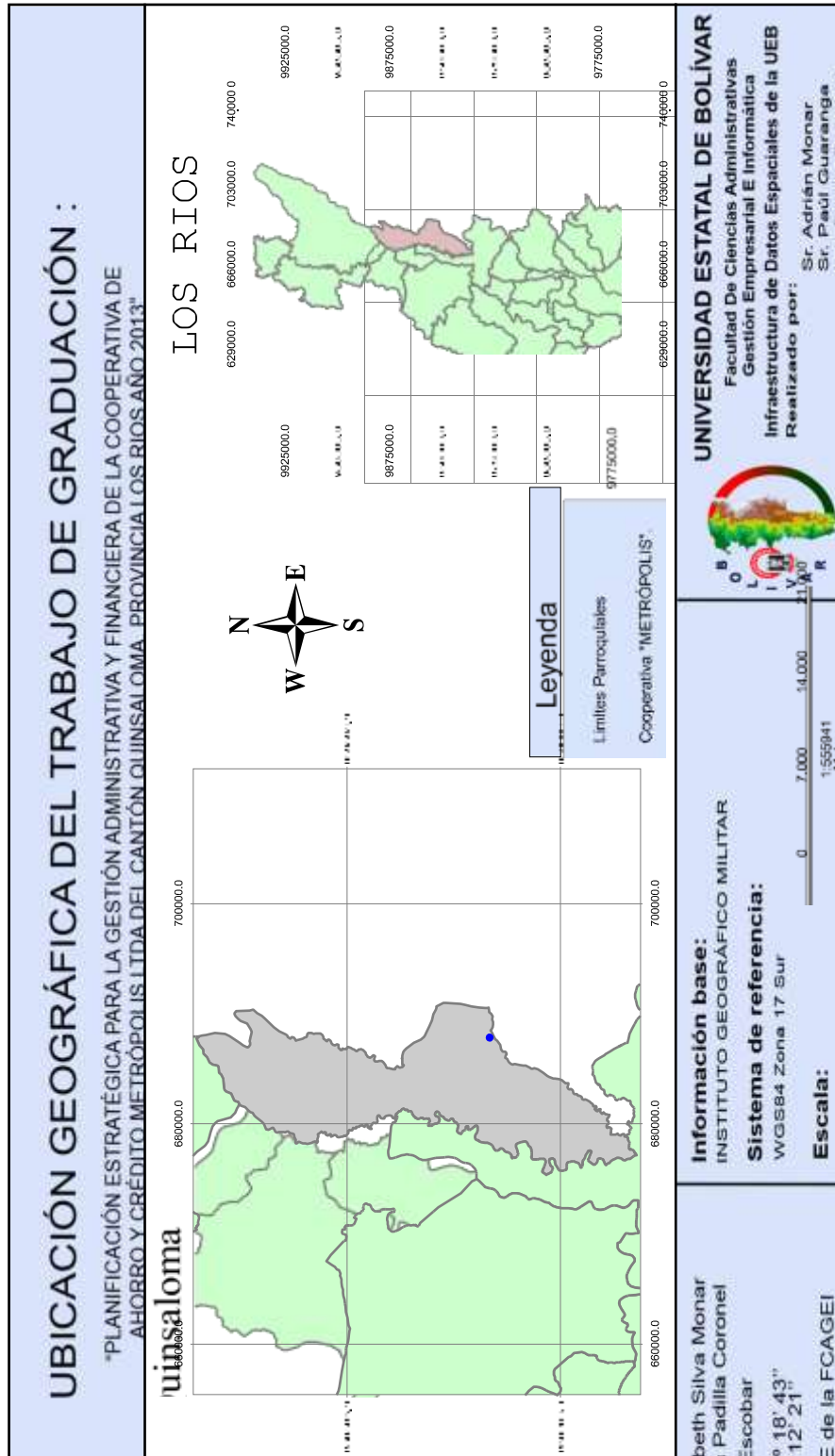
instalaciones eficientes, buscando ser líder en el mercado”

VISIÓN.

“Constituirse en los próximos tres años en una organización eficiente, que planificadamente mantenga un crecimiento sostenido y el mejoramiento continuo de sus servicios enfocados al bienestar de la sociedad y de todos sus socios”.

6.1.2 GEOREFERENCIAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda., se encuentra en la dirección: Av. El Progreso s/n y 10 de Agosto, Quinsaloma, Prov. De Los Ríos



6.1.3 MARCO LEGAL

Su marco legal se encuentra sustentado en:

Constitución de la República del Ecuador.

Fue aprobada en el 2008 y se basa en los siguientes artículos relacionados al ente financiero:

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Título I

Del Ámbito, Objeto y Principios

Artículo 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Artículo 2.- Ámbito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Título II De la Economía Popular y Solidaria

Capítulo I

De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Artículo 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Sección 3

De las Organizaciones del Sector Cooperativo

Artículo 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

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.

Artículo 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Título III

Del Sector Financiero Popular y Solidario

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaría propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Artículo 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la

información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Estatuto, Reglamentos y manuales internos.

6.2. MARCO CONCEPTUAL

Análisis Interno. Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. (Diccionario de Administración y Finanzas.)

Análisis Externo. El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que va actuar la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. Este análisis se realiza en dos ámbitos: el Macroentorno y el Microentorno.

Colectividad

Es un grupo de personas que comparten o están motivados por un mismo tema u objeto de interés, o que trabajan juntos por un mismo objetivo.

Control

(KOONTZ, Administración. Una perspectiva global y empresarial, 2009)
Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación. Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Control de Calidad. Procedimiento para medir y evaluar el tiempo empleado y la calidad del rendimiento de un determinado trabajador.

Confiabilidad

Se refiere a la seguridad que los interesados tienen a la información financiera. Los lectores de los Estados Financieros quieren la garantía de que los números no han sido fabricados por la administración o contadores. Entendiéndose además que los datos confiables están apoyados por pruebas convincentes que pueden ser

verificadas por contadores independientes.

Cooperativa

Es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas”.

Diagnóstico Estratégico

(<http://www.eumed.net/libros/2008a/345/diagnostico%20estrategico.htm>, 2014)

Se orienta a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo.

Entorno social

Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.

Estrategia.

(KOONTZ, Estrategia, Planificación y Control, 2010) Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los

cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

Estructura

Forma en que se agrupan las unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas.

Evaluación de desempeño

Es el mecanismo utilizado por la empresa para valorar el desempeño de sus trabajadores y el cual se tiene presente sus potencialidades a fin de responder a sus aspiraciones profesionales y económicas.

Gestión.

(ÁMEZ, 2000) Administración de un negocio o una parte de éste. Método seguido para la ejecución de esta actividad. Disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal.

Gestión Administrativa

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Gestión Financiera.

(ÁMEZ, 2000) Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante

una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros.

Impacto

Es la consecuencia de los efectos de un proyecto, se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto.

Información

Permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

Objetivos. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Organización

Es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas.

Planeación

(SERNA, 2008) Etapa del proceso administrativo en donde se debe identificar los objetivos a lograr, y definir las prioridades.

Planeación estratégica

(AMADOR, 2011) Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos

disponibles.

Políticas

Es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación.

Política Social

Conjunto de principios de una sociedad que guían la manera en que esta interviene y regula las relaciones entre los individuos, grupos, comunidades e instituciones sociales.

Procedimientos

Son un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Programas. Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución

Sostenibilidad

Pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

6.3 TEORÍA CIENTÍFICA

6.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(ARAMAYO, 2012) El término planificación es empleado en el lenguaje rutinario cuando alguien se quiere referir a la definición previa de las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas.

De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las más diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias. Así, a partir de esta programación se definen opciones y se elige un curso determinado, entre las múltiples alternativas, para llegar al destino deseado.

Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos. Está considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Cuando el planeaba conquistar Roma él inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

(MONTROYA, 2009) Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Oskar Morgenstern en su obra “la teoría del juego”. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación

concreta". En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costos y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

6.3.1.1. Planeación

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

Por tanto, la planeación es un elemento de mucha importancia para poder orientar y guiar a la organización en todo el proceso de alcanzar y lograr sus objetivos.

6.3.1.2. Propósitos de Planeación

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. y entre ellos tenemos:

1. **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

6.3.1.3. La necesidad de planear

Esta actividad, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

1. Fines.- especificar metas y objetivos
2. Medios.- elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos.
3. Recursos.- determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios, alcanzar los objetivos.
4. Realización.- coordinación y articulación de estrategias competitivas.
5. Control.- diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan.

6.3.1.4. La Importancia de la Planeación

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

6.3.2. Estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategos, jefes del ejército. Verbo griego stategos Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios. "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos”.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica” (strategic management).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. “Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes”.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza directiva, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados del futuro.

6.3.3. Planeación Estratégica

(NAVARRETE, 2014) La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe

un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

6.3.3.1. Por qué Planeación Estratégica

(MINTZBERG, 2007) La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Después de la segunda guerra mundial varios acontecimientos importantes han aumentado la importancia de la planeación estratégica.

1. Aceleración del cambio tecnológico: A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo

necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.

2. La creciente complejidad del oficio gerencial: Hoy los gerentes tienen que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos, traslado de la gente y de los mercados de las ciudades a los suburbios y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial. Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación a largo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes.

6.3.3.2. Valores Estratégicos

1. Conocimiento y satisfacción del cliente: Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.

2. Conocimiento del Mercado: El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.

3. Eficiencia: es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.

4. Innovación: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

5. Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes

6. Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

6.3.3.3. Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

- El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.
- El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.
- La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.
- El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.
- El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.
- Sentirse partícipe de los logros de la organización.

No es simplemente la creación de grandes estrategias, implica también unas grandes ejecuciones; tampoco se trata de acción sin dirección, debemos ligar la iniciativa con la “acabativa”. Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia, sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico no hacemos nada.

- El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización:
 - Operativas
 - Administrativas
 - Técnicas
 - De control

Y requiere la participación de todos los niveles organizacionales.

6.3.3.4. El análisis FODA

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia, técnicas analíticas como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción.

La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia.

La comparación o enfrentamiento significa realizar una relación entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles.

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando, las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento, luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la

situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA, cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplos de Debilidades

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

Ejemplos de Oportunidades

- Regulación y normativas a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído

- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?

¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?

¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?

¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?

¿Está funcionando bien la estrategia actual?

¿Qué estrategias debemos adoptar?

¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?

¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

6.3.3.5. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas

situaciones a nivel laboral, familiar, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que sin problema no puede existir una solución.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Aquí se ofrece una práctica planilla para realizar de forma correcta y ordenada el análisis FODA.

	FORTALEZAS (F) Hacer lista de fortalezas 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	DEBILIDADES (D) Hacer lista de debilidades 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.
OPORTUNIDADES (O) Hacer lista de oportunidades 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	ESTRATEGIAS FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	ESTRATEGIAS DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
AMENAZAS (A) Hacer lista de amenazas 1. 2. 3. 4. 5. 6.	ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar amenazas 1. 2. 3. 4. 5. 6.	ESTRATEGIAS DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 1. 2. 3. 4. 5. 6.

Fuente: La Gerencia Estratégica, Fred R. David. Editorial Legis

6.3.3.6. Lo que No es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

6.3.3.7. Modelos de planificación estratégica

Como una manera de analizar la planificación estratégica y sus elementos, a continuación se describen los modelos de planificación estratégica planteados por distintos autores. En primer lugar se presenta el **Modelo de Planificación Estratégica de Fred David**, el cual se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia.

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoría externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

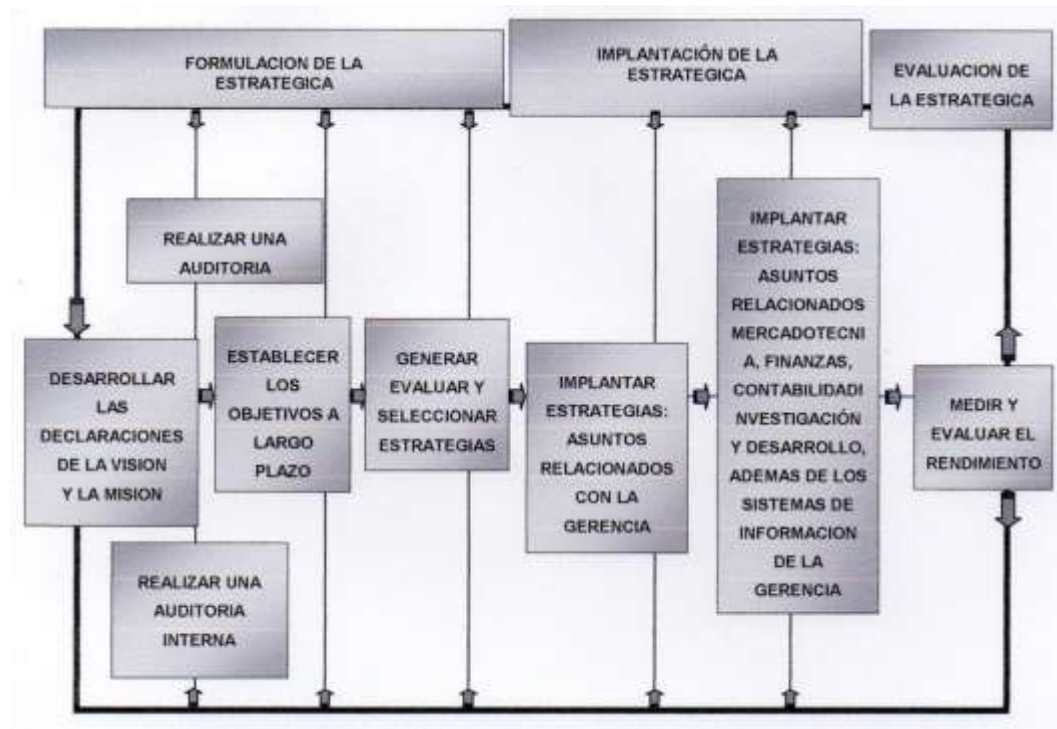
3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento.

Asimismo David establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales:

- 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales:
- 2) la medición del rendimiento, y
- 3) la toma de medidas correctivas.

6.3.3.7.1. Modelo Integral de Planificación Estratégica de Fred David



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

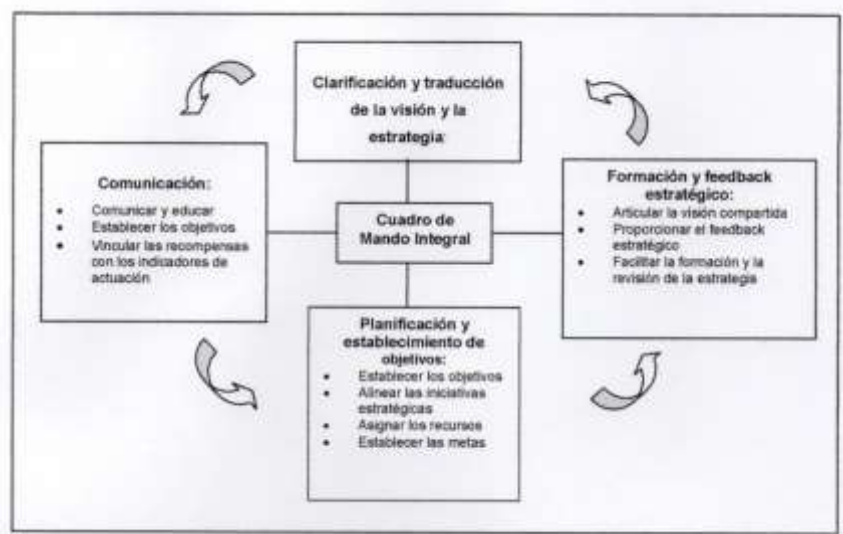
En segundo lugar, el Modelo Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.

3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación. De acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

6.3.3.7.2. Modelo de Cuadro de mando Integral como marco estratégico para la acción.

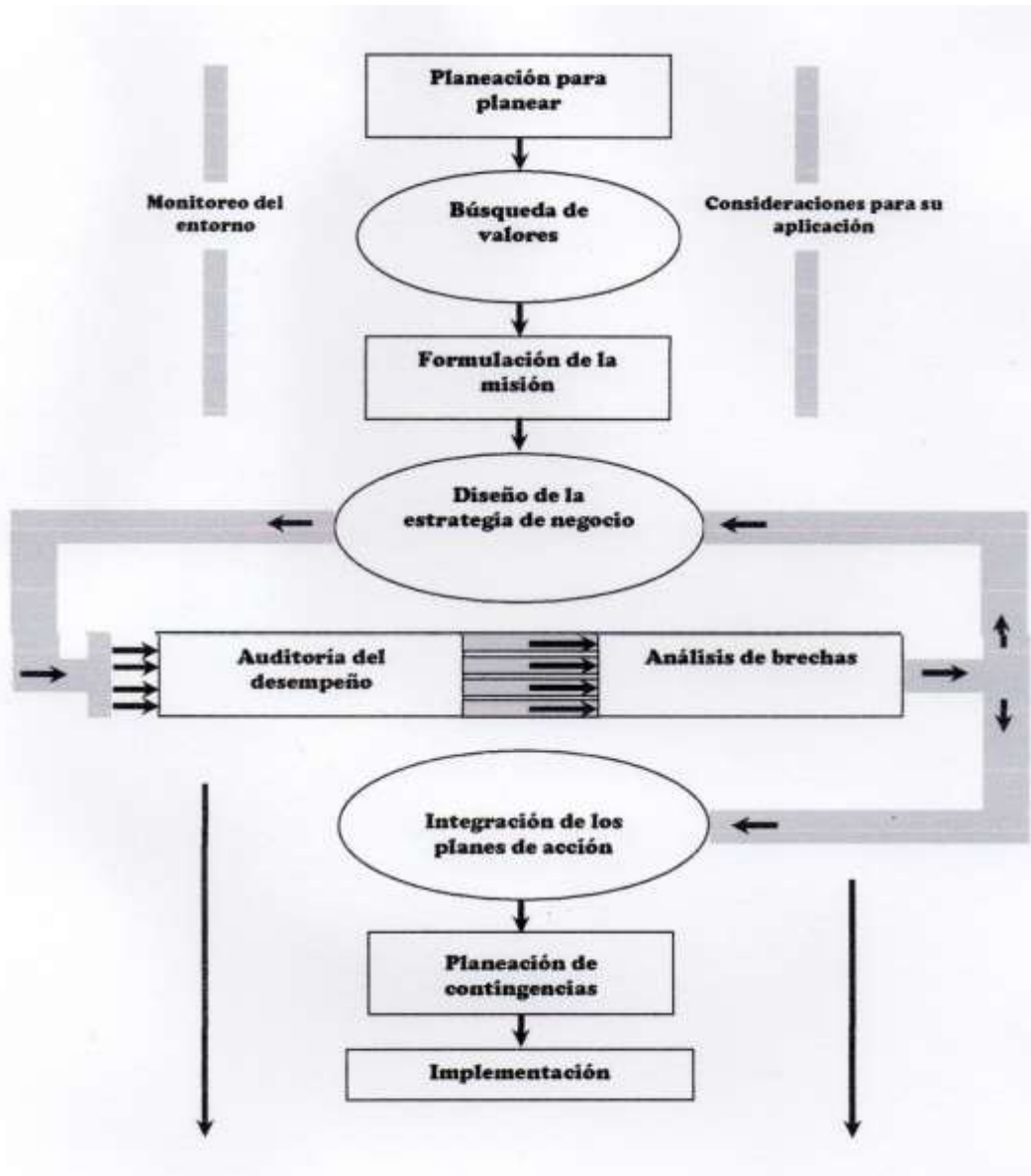


Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997)

Y, por último, el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación:

1. Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros-de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

6.3.3.7.3. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer



Fuente: Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005)

6.3.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

(MELNIK & PEREIRA, 2006) “El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”.

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

6.3.4.1. Funciones de la gestión

De acuerdo a los conceptos de gestión anteriormente citados aplicados a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

Planificar.- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar.- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar.- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.” (JOHNSON, 1978)

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

6.3.4.2. Elementos de gestión

Las entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la

medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Ecología: Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

Al realizar esta evaluación se pueden obtener un diagnóstico y se puede intervenir inmediatamente para mejorar el desempeño de la gestión institucional.

6.3.4.3. Gestión Administrativa.

(JOHNSON, 1978) La gestión administrativa es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión administrativa debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas

precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión administrativa asumirá ante cualquier situación.”

(MUÑIZ, 2009) “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Se puede manifestar que la gestión administrativa de una empresa funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos del desenvolvimiento del entorno político, social y económico que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara, la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

Se puede decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

6.3.4.3.1. Propósitos de la Gestión Administrativa.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

6.3.4.4. Gestión Financiera

Según Alfonso Ortega Castro: “La Gestión Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización.

Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios.

(ORTEGA, 2002) Por lo tanto las principales funciones de la Gestión financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Gestión Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.”

La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

(MORRIS & BRANDON, 2004) El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”

“La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. Es decir, la función financiera integra:

La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);

La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);

(NUNES, 2008) El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

En sí se podría decir que la Gestión Financiera es una gran aliada para la alta

gerencia ya que le ayuda al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo de la institución.

6.3.4.4.1. Objetivo de la gestión financiera

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

1. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados, y
2. La eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.”

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

6.3.4.4.2. Toma de decisiones en la gestión financiera

“La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo.

(SANCHEZ, 1991) El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”

Es por ello que todos los movimientos económicos deben ser estrictamente controlados, ya que de ello dependerá la liquidez que posea la institución para hacer frente a las obligaciones con terceros o con los socios o accionistas de la empresa, hay que señalar que el control de los recursos económicos-financieros es sumamente delicado y debe llevarse contacto ya que al aplicarlos puede generar incomodidad por parte del personal que trabaja en la empresa, lo que se procura es que los controles internos que se ejerzan al interior de la organización se conviertan en el punto de partida para fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones que realiza la empresa.

En el ámbito de la Gestión Financiera hay que diferenciar la Gestión Financiera a corto y largo plazo es por ello que en la siguiente cita se aborda este tema.

“Desde este punto de vista, la Gestión Financiera debe tratarse de manera específica para cada una de ellas; así la Gestión Financiera de corto plazo y de largo plazo. En el primer caso se refiere al conjunto de decisiones de operación, inversión y financiamiento que se toman para el ejercicio económico y en el segundo, las decisiones que preservan la continuidad del negocio en función de los objetivos y directrices de largo plazo”.

Como se puede notar la Gestión Financiera puede ser de corto y largo plazo, y aunque existen diferencias entre ellas, ambas son sumamente importantes ya que están encaminadas a obtener beneficios futuros mediante el ciclo comercial además del acrecentamiento económico y el principio de negocio en marcha, lo cual beneficia a los socios o accionistas de dicha organización puesto que se preserva el sentido de lucro y subsistencia dentro del mercado.

La Gestión Financiera juega un papel importante para la toma de decisiones es por ello que, si las decisiones tomadas son acertadas existirá un incremento en el valor económico de la empresa, caso contrario existirá despilfarro de recursos y puede llegar a provocar graves problemas financieros que colocarían a la empresa en inestabilidad y apuros económicos.

Es así, que se considera importante conocer acerca del tipo de decisiones que abarca la Gestión Financiera entre las cuales tenemos:

6.3.4.4.3. Decisiones de Inversión

A corto plazo las decisiones de inversión tienen que ver con el capital de trabajo necesario para atender la operación: cuánta disponibilidad en banco se requiere para cumplir los compromisos con proveedores y pago de los trabajadores, cómo debemos financiar a los clientes para cumplir con los objetivos de venta y al mismo tiempo tener un flujo de ingresos que garanticen la liquidez y cuánto debe ser el nivel de inventarios de insumos para mantener un ritmo continuo de la operación productiva. A largo plazo las decisiones de inversión tienen el objetivo de garantizar el futuro de la operación: cuántos fondos se deben asignar a investigaciones de mercado y desarrollo de nuevos productos; en activo fijo para actualizar la tecnología y los procesos; y en desarrollo organizacional para garantizar la flexibilidad a los cambios del entorno.

6.3.4.4.4. Decisiones de Operación

La combinación de las decisiones de inversión y de operación determinan el nivel de utilización de los activos en la generación de los resultados, lo que se conoce como rotación, tanto para el capital de trabajo como para el activo fijo una vez descontada la depreciación acumulada de los equipos en función del tiempo de uso.

Otras decisiones de operación tienen que ver con el gasto de venta y administrativo necesario para la producción y colocación de los productos en los puntos de distribución y consumo.

6.3.4.4.5. Decisiones de Financiamiento

Las decisiones de financiamiento tienen que ver con las fuentes de fondos diferentes a las obtenidas directamente de la operación. En primer lugar están las utilidades retenidas y las ampliaciones del capital con nuevas emisiones de

acciones y en segundo lugar el crédito concedido por los proveedores y la contratación de préstamos de corto y largo plazo. Las decisiones sobre el tipo de fuente de financiamiento van a depender de la aplicación de los fondos requeridos.

Si el uso de los fondos es para cubrir necesidades de capital de trabajo, la fuente ha de ser de corto plazo y el tiempo previsto para su cancelación debe referirse al ciclo de comercialización de la empresa. Si el uso es para la compra de activo fijos o ampliaciones de planta, la primera fuente debería ser interna con ampliaciones de capital, salvo que la decisión de recurrir a financiamiento con terceros resulte más ventajosa desde el punto de vista financiero y operativo, lo que se conoce como apalancamiento. De ser ésta última la alternativa escogida, la contratación del préstamo ha de ser de largo plazo para sincronizar los compromisos con la recuperación de la inversión.

Las decisiones de financiamiento son impredecibles en la vida de una organización, es así que, al tratarse de financiamiento se concluye que la existencia de dichos fondos se consiguen sea a corto o largo plazo y pueden provenir del exterior o del interior de la organización, al mencionar la existencia de fondos externos se habla de préstamos otorgados por instituciones del sistema financiero o por proveedores para cumplir con el ciclo normal de actividades económicas, cuando se trata de fondos internos se presume la existencia de recursos monetarios provenientes de la inyección de capital por parte de los socios o accionistas o por la existencia de reservas y/o utilidades.

Juzgada la gestión financiera frente a los objetivos organizacionales se debe tomar en consideración como criterios operacionalmente útiles de decisión relevante, encaminados al logro de la rentabilidad. Existen varios objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos frente a la consecución de otros objetivos.

7. HIPÓTESIS

Mediante una planificación estratégica se mejorará la gestión administrativa – financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., en el periodo 2014 – 2016.

7.1.VARIABLES

7.1.1. Independiente:

Planificación estratégica.

7.1.2. Dependiente:

Gestión Administrativa – Financiera

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Gestión Administrativa Financiera	Brinda soporte al trabajo Institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la administración de la planta física, los recursos, y los servicios, el manejo del talento humano con el apoyo financiero y contable.	Organización	<p>¿La cooperativa actualiza de manera permanente sus reglamentos y manuales para garantizar su eficacia y efectividad?</p> <p>¿El trabajo realizado por la cooperativa encaja de forma coherente con la imagen institucional y ambiente laboral?</p> <p>¿El trabajo realizado por la cooperativa encaja de forma coherente las aspiraciones de los socios?</p> <p>¿Los servicios que le brinda la Cooperativa cubren completamente las necesidades de los socios?</p>	<p>Encuesta Entrevista</p> <p>Encuesta Entrevista</p> <p>Encuesta Entrevista</p> <p>Encuesta Entrevista</p>

9. METODOLOGÍA

9.1 MÉTODOS

Método dialéctico

Mediante la aplicación de este método se pudo comprender de mejor manera los problemas de la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda., para poder analizar las causas de las cosas, las propiedades y relaciones entre la gestión administrativa y financiera con la planificación estratégica.

Métodos Lógicos:

Deductivo.- A través de la aplicación de este método se logró obtener afirmaciones de carácter general hacia afirmaciones particulares. Este proceso implica: partir de una síntesis para llegar al análisis de los fenómenos concretos particulares mediante la operacionalización de las variables de estudio y relacionarlos con los conceptos o reducción de éstos a hechos observables directa o indirectamente.

Inductivo.- Permitió establecer los hechos particulares relativos a la gestión administrativa y financiera hacia afirmaciones de carácter general que fueron contrastadas con la elaboración de la planificación estratégica.

Esto implicó pasar de los resultados obtenidos al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir, generaliza los resultados.

Método Científico.- Se utilizó este método porque abarca un conjunto de procedimientos lógicamente sistematizados que fueron empleados para reformular y fortalecer la gestión administrativa y financiera mediante la planificación estratégica. Su aplicación no puede ser formal ni mecánica; ésta debe estar sometida constantemente a prueba según cada problema de investigación.

9.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó en la investigación fue la siguiente:

Bibliográfica.- Puesto que se recopiló toda documentación escrita sobre el tema de investigación, el mismo que sirvió para desarrollar el marco teórico científico del problema de este trabajo.

De campo.- Se pudo contar con instrumentos que fueron aplicados a la población motivo de la investigación, y que nos otorgó datos que sirvieron para elaborar el análisis e interpretar los ítems de los instrumentos y poder comprobar la hipótesis planteada.

Por el nivel de conocimiento es descriptiva y explicativa.- Puesto que, además de describir el comportamiento de las variables en estudio, se buscaron argumentos acerca de la ocurrencia de los fenómenos y hechos en estudio.

Por la participación de los sujetos la investigación es cuanti-cualitativa, pues a más de aplicar el método científico, que es eminentemente cuantitativo; se realizó un análisis cualitativo sobre algunos ítems de las variables de estudio.

Por el período de tiempo es Retrospectiva y Prospectiva porque se analizaron los hechos del pasado, se establecieron conclusiones para luego compararlos con la situación actual y proyectar la propuesta futura.

9.3.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo del trabajo investigativo se utilizaron las siguientes técnicas:

Entrevista

Se realizó a la Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda., mediante una guía estructurada de preguntas que permitió obtener la información deseada con la finalidad de poder inferir y contrastar con los

resultados de los socios y empleados.

Encuesta

Esta técnica fue dirigida a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda., para conocer los criterios y así obtener información relevante para la elaboración del proyecto de trabajo de grado.

Se utilizó el cuestionario con preguntas estructuradas, como instrumento para la recolección de los datos, de esta manera se pudo recurrir al procesamiento de los mismos.

9.4.UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de la investigación lo constituyen 3014 socios, directivos y empleados que están distribuidas de la siguiente manera:

Personal	Número
Presidente	1
Gerente	1
Empleados	4
Total	6

MUESTRA

En esta Investigación se aplicará la Muestra para el grupo de los socios, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p q m}{e^2 (m - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p q}$$

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN (m)=	3014
PROBABILIDAD QUE EL EVENTO p OCURRA=	0,5
PROBABILIDAD QUE EL EVENTO q no OCURRA=	0,5
NIVEL DE CONFIANZA (alfa)=	5%
MARGEN DE CONFIABILIDAD (Z)=	1,959963985
ERROR MAXIMO PERMITIDO (e)=	0,05
TAMAÑO DE LA MUESTRA (n)=	340,8201263
MUESTRA APROXIMADA SOCIOS	341

RESUMEN

Personal	Número
Presidente	1
Gerente	1
Empleados	4
Socios	341
Total	347

9.5.PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizó las encuestas que sirvieron para recoger la información y poder verificar la hipótesis de la investigación, para posteriormente tabular y elaborar los cuadros, gráficos y el análisis respectivo.

El sistema de procesamiento de la información se realizó con la estadística descriptiva y utilizando el utilitario Excel, que permitió obtener resultados fidedignos para las tablas y gráficos, con la finalidad de realizar un análisis claro del Plan Estratégico.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

2.1.1. ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿La cooperativa tiene una planificación estratégica actualizada?

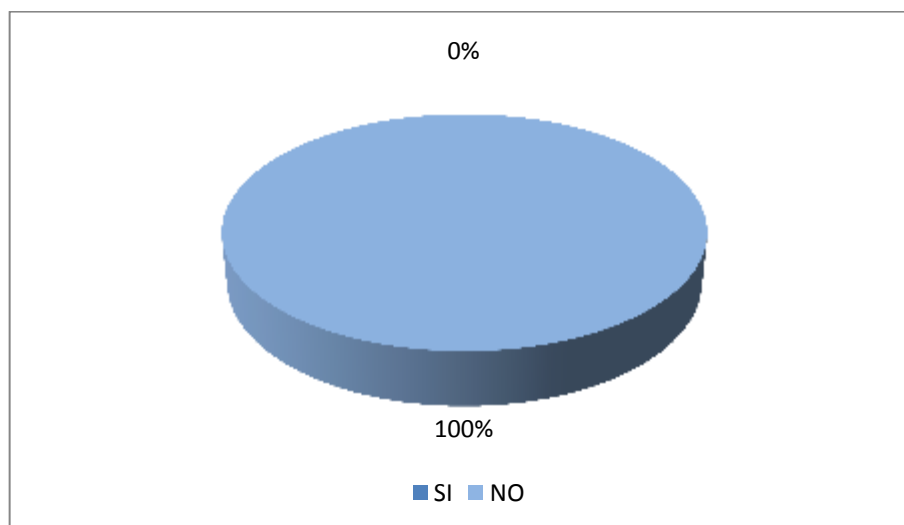
CUADRO N° 1
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUALIZADA

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 1



Análisis e interpretación

En su totalidad los empleados manifiestan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda., no cuenta con una planificación estratégica actualizada, lo que le impide de cierta manera cumplir con los objetivos de desarrollo institucional, que lo vienen realizando de una manera de un trabajo del día a día.

2. ¿La cooperativa tiene clara la misión y visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello?

CUADRO N° 2

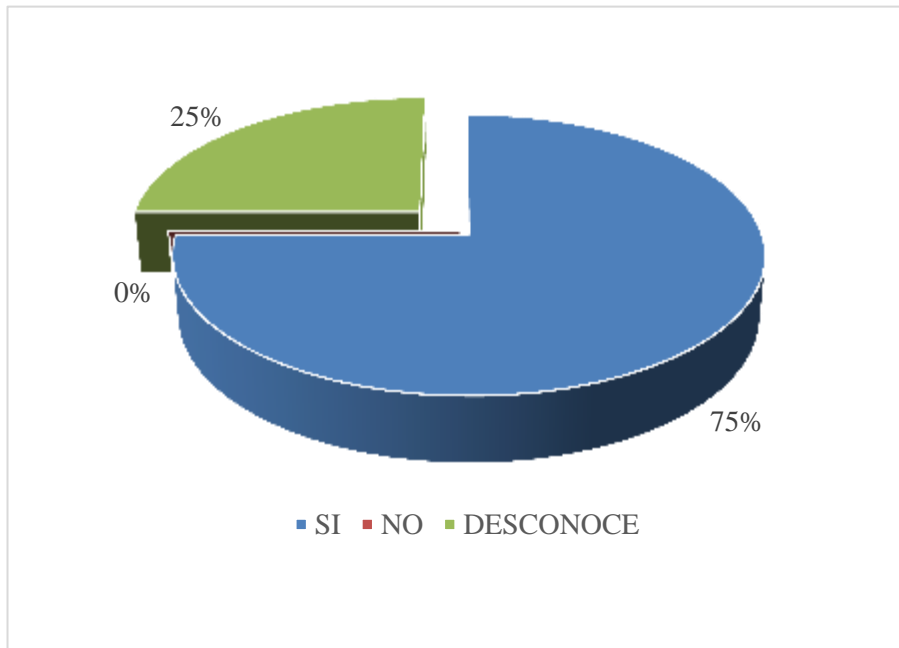
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	0	0%
NO SABE	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 2



Análisis e interpretación

Los empleados encuestados responden en su mayoría que la misión y visión de la Cooperativa cuenta con los elementos necesarios de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello, mientras un porcentaje menor manifiesta desconocer, no obstante de ello, existe una percepción de que los empleados no conocen con detalle el enunciado de la misión y visión, por lo que se tendrá que efectuar un proceso de socialización necesario para la atención al socio.

3. ¿La cooperativa ha realizado campañas de promoción para incrementar el número de socios?

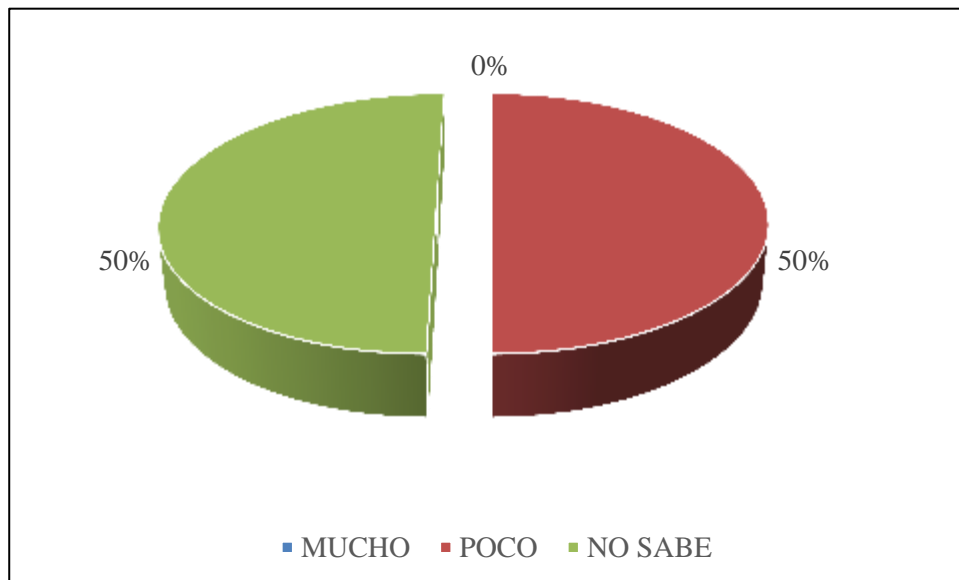
CUADRO N° 3

PROMOCIÓN PARA INCREMENTAR SOCIOS

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	0	0%
POCO	2	50%
NO SABE	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"
 Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 3



Análisis e interpretación

El análisis de las encuestas arroja que la mitad de los empleados dicen que poco se realizan campañas de promoción para incrementar el número de socios, mientras que la otra mitad manifiesta no saber acerca de ello, es evidente que sin una planificación estratégica que contenga los objetivos de crecimiento y sostenibilidad y que en ella no conste como una estrategia la promoción, la cooperativa se estancará y sus socios no se incrementarán en la medida que se aspira tenerlos.

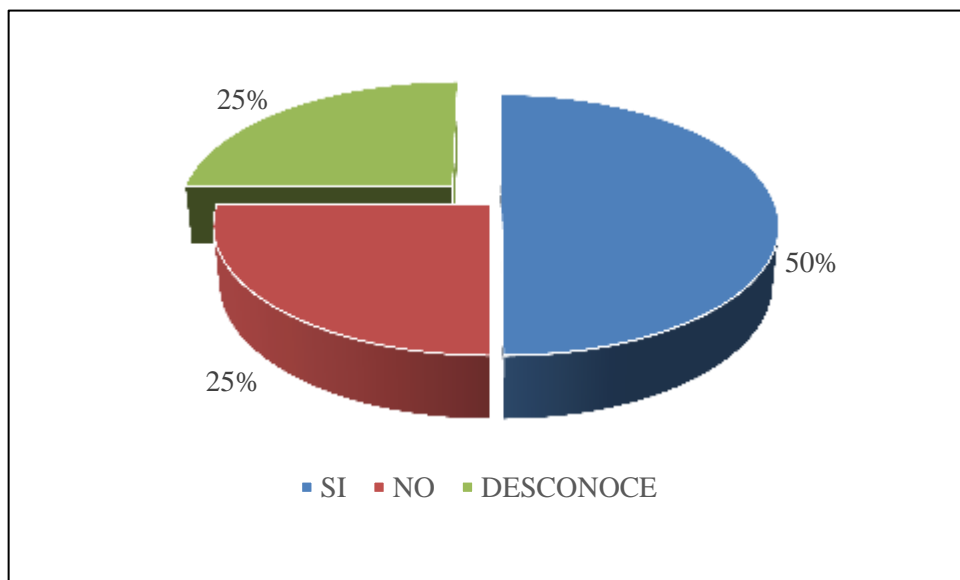
4. ¿La cooperativa cuenta con estrategias para generar nuevos productos y servicios financieros?

CUADRO N° 4
GENERACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	1	25%
DESCONOCE	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 4



Análisis e Interpretación.

La mitad de los encuestados responde de manera positiva, es decir, que la cooperativa si cuenta con estrategias para generar nuevos productos y servicios financieros, en porcentajes iguales en cambio, manifiestan que no y que desconocen, por lo que los directivos deben realizar una socialización acerca de sus estrategias para visualizar las oportunidades de crecimiento a través de un estudio de necesidades de los habitantes de cantón Quinsaloma, y la zona de influencia.

5. ¿La cooperativa ha diseñado planes y políticas de seguridad institucional?

CUADRO N° 5

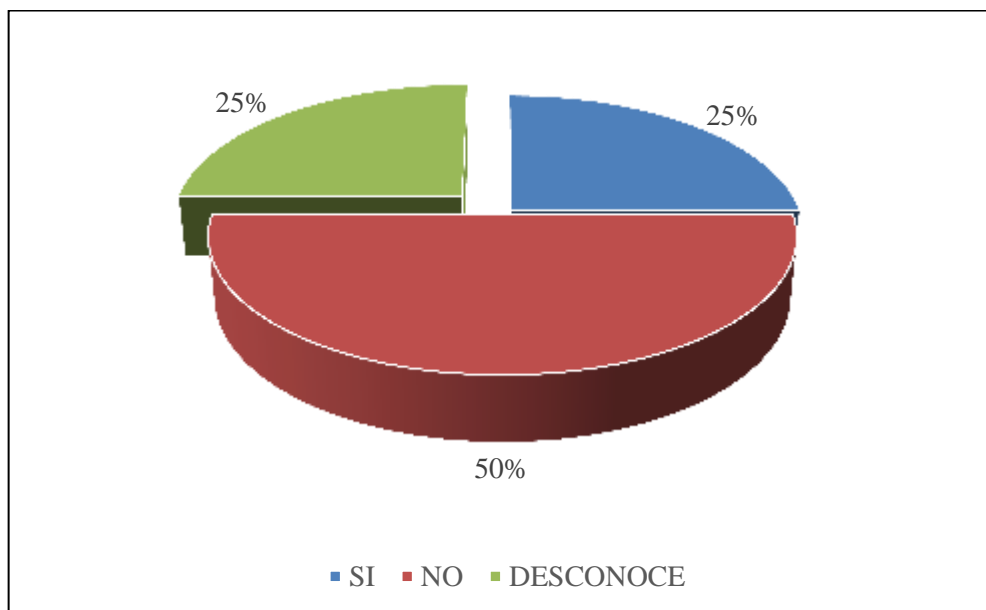
PLANES Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	2	50%
DESCONOCE	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 5



Análisis e interpretación

En su mayoría manifiestan de forma negativa y que desconocen que se haya diseñado planes y políticas de seguridad institucional, un porcentaje menor manifiesta que si, por lo que se deduce que a la cooperativa le hace falta implementar planes y políticas de seguridad institucional, que servirán para resguardar los recursos de los socios y la seguridad de la información institucional.

6. ¿Se han desarrollado estrategias que permita a la cooperativa tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros?

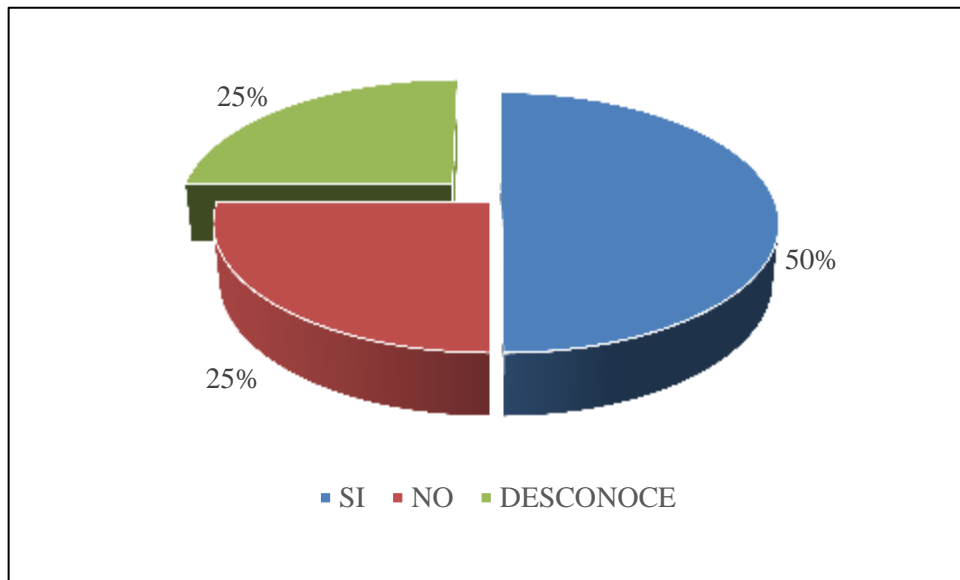
CUADRO N° 6
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DE DIVERSIFICACIÓN

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	1	25%
DESCONOCE	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 6



Análisis e interpretación

La mayoría de los empleados opina que si se han desarrollado estrategias que permita a la cooperativa tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros, mientras que en porcentajes similares manifiestan que no y que desconocen. Es evidente que hace falta desarrollar reuniones informativas con los colaboradores de esta cooperativa ya que su negocio es especialmente ofertar servicios y productos que generen ingresos y satisfagan los requerimientos de sus socios y clientes.

7. ¿La cooperativa actualiza de manera permanente sus reglamentos y manuales para garantizar su eficacia y efectividad?

CUADRO N° 7

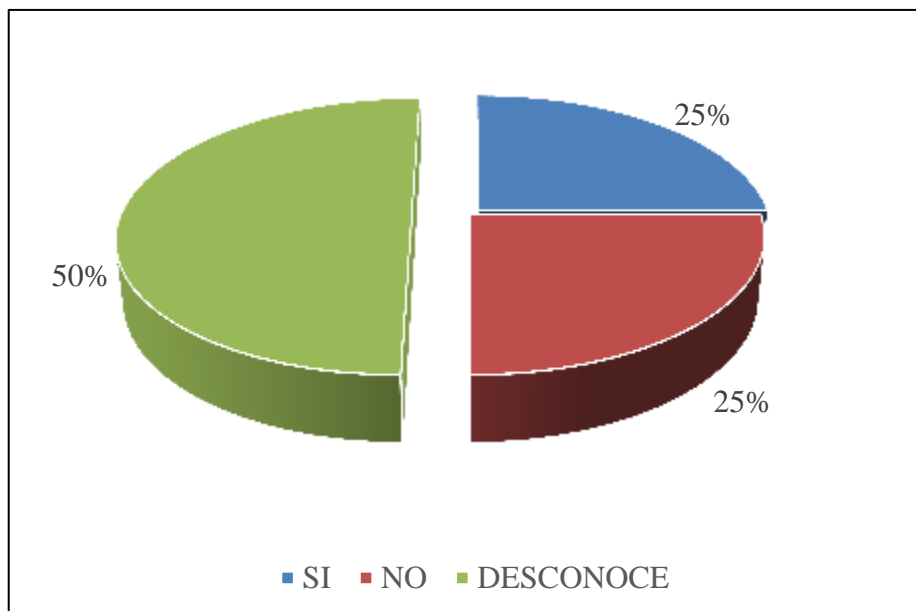
ACTUALIZACION DE REGLAMENTOS Y MANUALES

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	1	25%
DESCONOCE	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 7



Análisis e interpretación

Apenas una persona que representa un porcentaje menor manifiesta que la cooperativa actualiza de manera permanente sus reglamentos y manuales para garantizar su eficacia y efectividad, mientras que la mayoría opinan que no y que desconocen de este tipo de actividad. Se deduce que los directivos no socializan con los empleados sobre este aspecto que es muy importante para el desarrollo de las actividades propias de esa institución, más aún cuando en el país estamos en un proceso de transformación socio económica de las estructuras de la economía popular y solidaria.

8. ¿La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación acorde a los objetivos que persigue la misma?

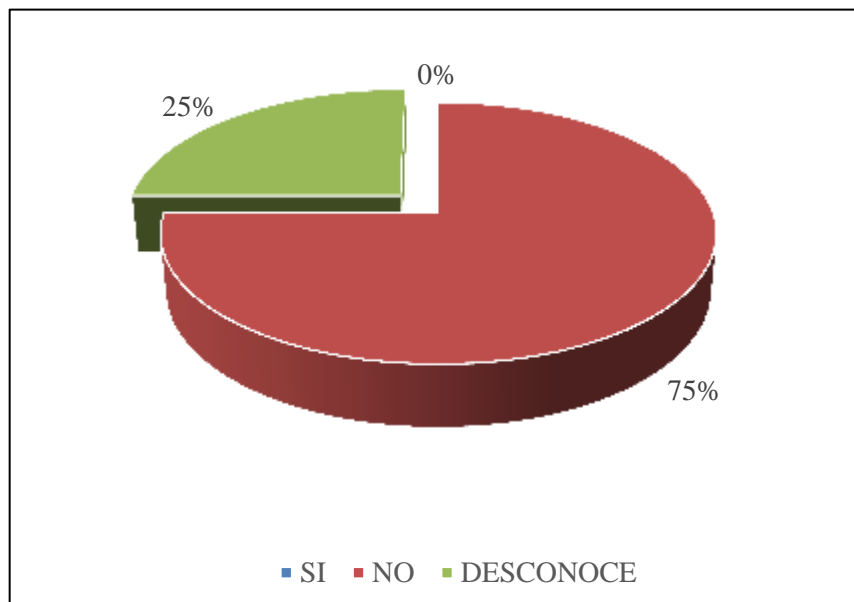
CUADRO N° 8

PLAN DE CAPACITACIÓN

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	75%
DESCONOCE	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 8



Análisis e interpretación

En su mayoría los empleados manifiestan que la Cooperativa no cuenta con un plan de capacitación acorde a los objetivos que persigue la misma, un porcentaje menor opina que desconoce. Se evidencia que la capacitación no está siendo atendida de manera eficiente; es decir, capacitación existe, pero no de manera planificada sino de acuerdo a necesidades u oportunidades que se presentan para esta actividad ya sea de manera interna o externa.

9. ¿El trabajo realizado por la cooperativa encaja de forma coherente con la imagen institucional y ambiente laboral?

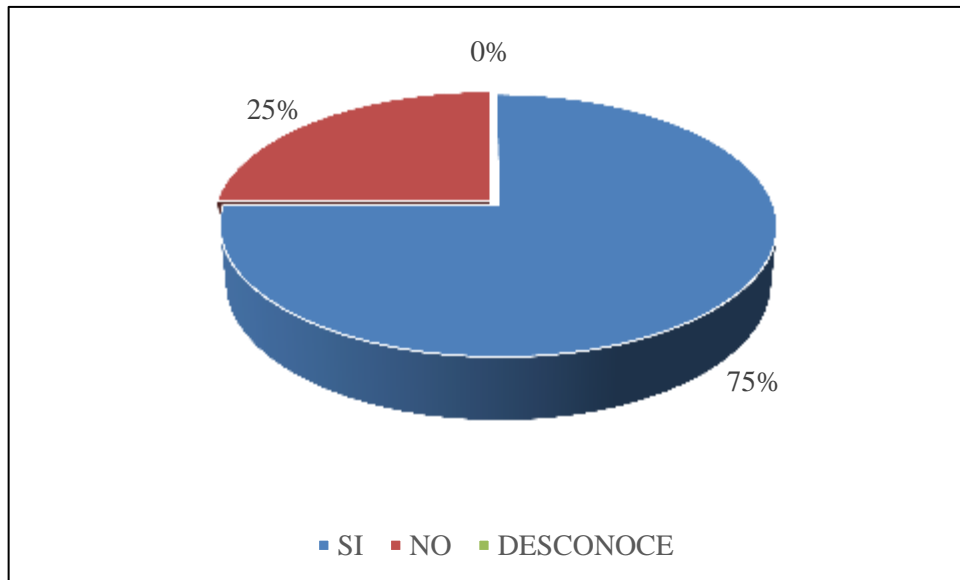
CUADRO N° 9

IMAGEN INSTITUCIONAL Y AMBIENTE LABORAL

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 9



Análisis e interpretación

Las respuestas de la mayoría de los encuestados es positiva en función de que en el trabajo realizado en la cooperativa es llevado en forma coherente con la imagen institucional y ambiente laboral, un porcentaje menor opina que no. De todas formas lo primordial en esta institución es cumplir con los principios fundamentales del cooperativismo, en cuanto a trato a sus empleados, colaboradores, socios y clientes.

10. Le gustaría que se realice una nueva planificación estratégica que pueda contribuir al logro de los objetivos de la cooperativa.

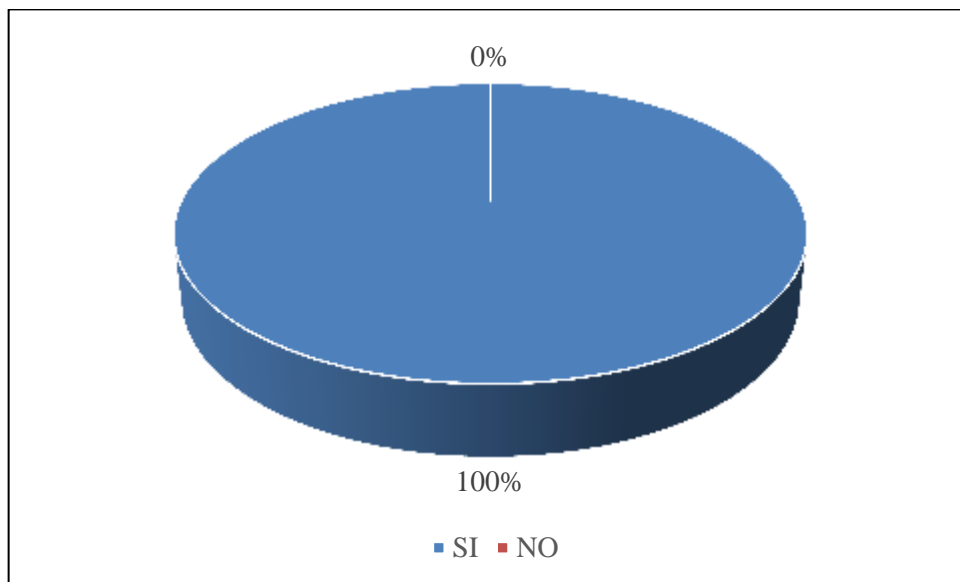
CUADRO N° 10

NUEVA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empleados de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 10



Análisis e interpretación

En su totalidad los empleados responden que si les gustaría que se realice una nueva planificación estratégica para que se pueda contribuir al logro de los objetivos de la cooperativa. Por lo que es importante recalcar que esta actividad se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo institucional que integra a todos los miembros de la comunidad cooperativa.

2.1.2. ENCUESTA A SOCIOS

1. ¿Conoce si la cooperativa tiene una planificación estratégica actualizada?

CUADRO N° 11

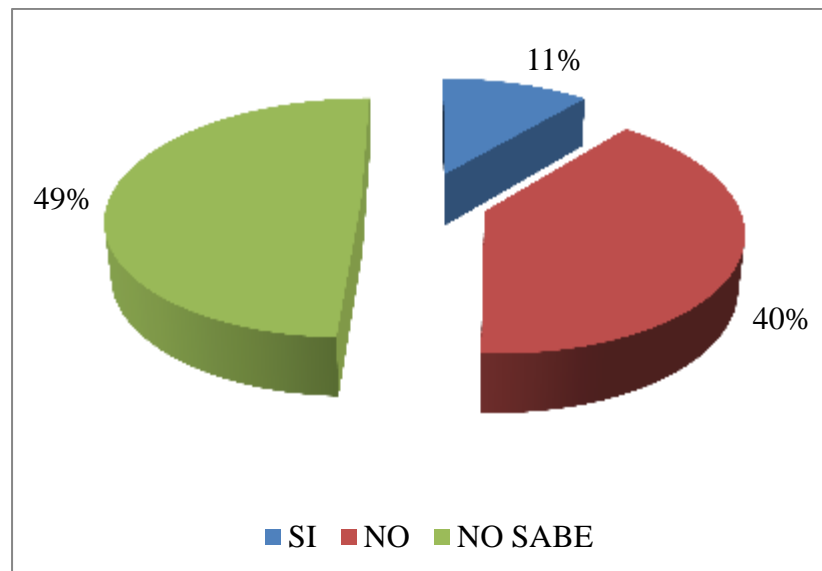
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUALIZADA

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	11%
NO	135	40%
NO SABE	168	49%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 11



Análisis e interpretación

En su mayoría los socios no conocen si la cooperativa cuenta con una planificación estratégica actualizada, mientras un pequeño porcentaje manifiesta que si conocen, por lo que se debe dar información a los socios con la finalidad de que ellos también sean partícipes del direccionamiento que la institución desea.

2. ¿Conoce si la cooperativa tiene una clara visión de lo que se quiere lograr en un futuro cercano?

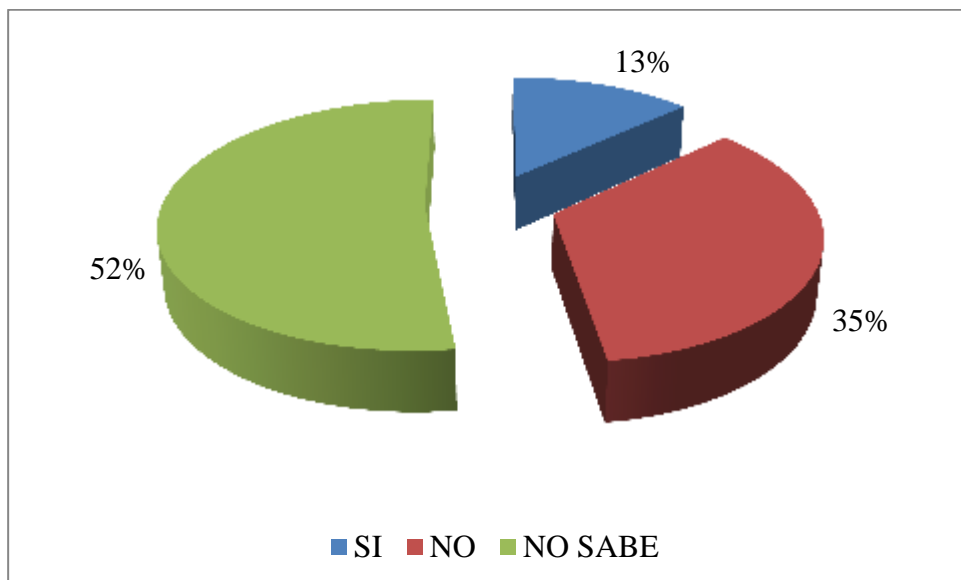
CUADRO N° 12

VISIÓN SE QUIERE LOGRAR EN EL FUTURO

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	13%
NO	118	35%
NO SABE	178	52%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 12



Análisis e interpretación

La mayoría de los socios no saben ni conocen que visión tiene la cooperativa para el largo plazo, un grupo menor de encuestados responden que Si, lo que permite deducir que no existe una política de información a los socios, por lo que se hace imprescindible que se instaure un proceso de socialización con ellos, que son parte medular de la organización.

3. ¿Cree que la misión actual de la cooperativa refleja claramente qué hace, para quién y por qué es importante?

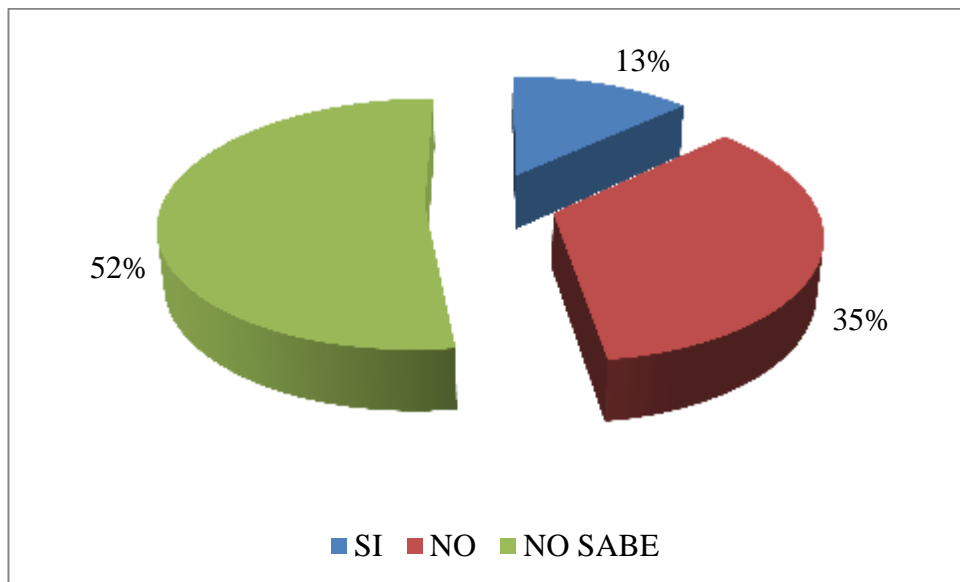
CUADRO N° 13

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	13%
NO	118	35%
NO SABE	178	52%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"
 Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 13



Análisis e interpretación

En las respuestas de las encuestas se evidencia claramente que la mayoría no saben ni conocen cual es la misión de la cooperativa, un pequeño porcentaje manifiesta que SI, al igual que las respuestas emitidas acerca de la visión de la cooperativa, los directivos de la institución deben realizar un proceso de socialización para que exista un conocimiento acerca de la planificación estratégica con que se cuenta.

4. ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la Cooperativa?

CUADRO N° 14

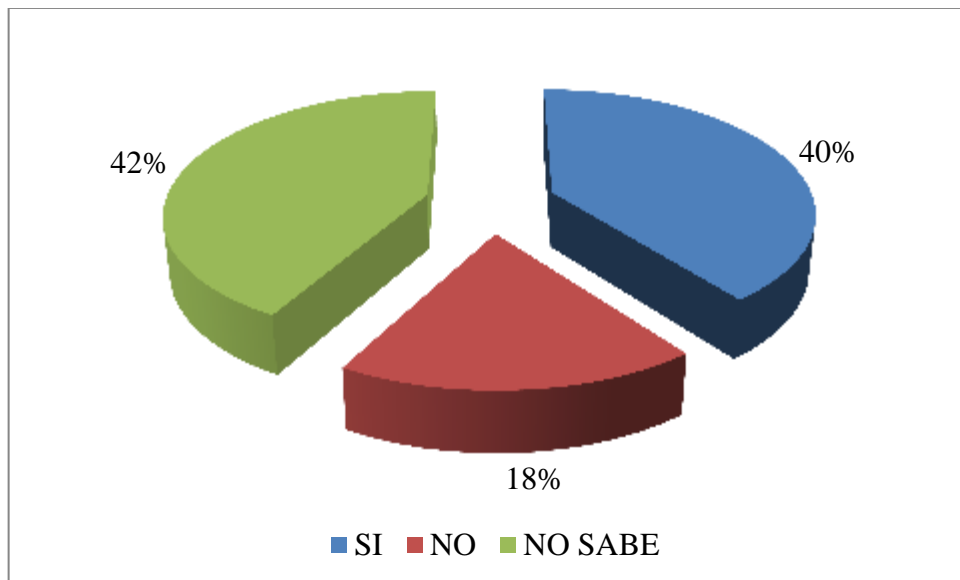
ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	40%
NO	63	18%
NO SABE	143	42%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 14



Análisis e interpretación

Una gran parte de los socios manifiesta que si existe una buena organización de las actividades, una otro grupo numeroso manifiesta no saber, y en menor porcentaje se manifiesta que no, por lo de puede deducir que existe un nivel alto de socios que no perciben acerca de la organización de las actividades por parte del personal que labora en la cooperativa.

5. ¿Cree que existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos, financieros y tecnológicos, dentro de la administración?

CUADRO N° 15

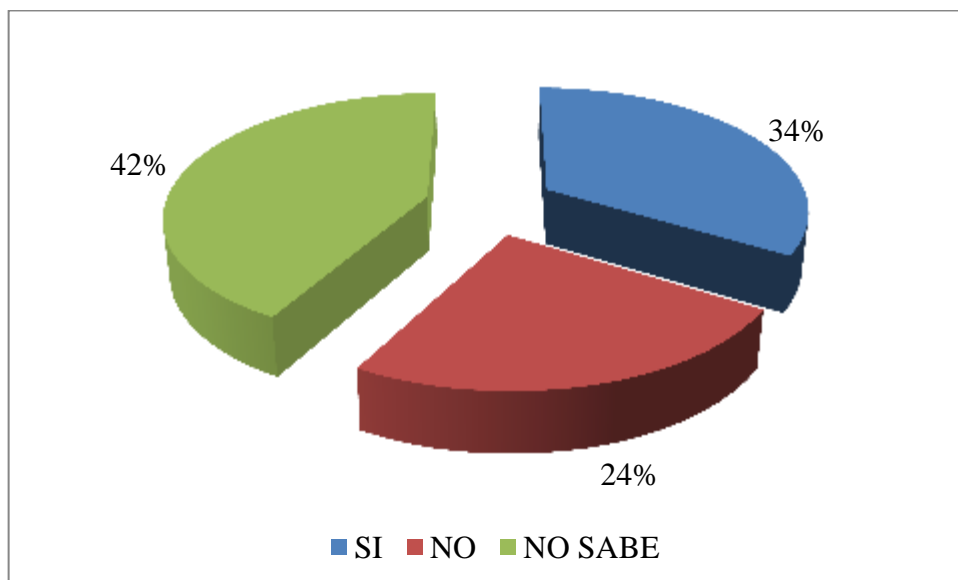
CONTROL Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	34%
NO	83	24%
NO SABE	143	42%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 15



Análisis e interpretación

Un buen porcentaje de socios manifiesta que si existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos, financieros y tecnológicos, otro porcentaje mayor desconoce, y un porcentaje menor no consideran que existe un buen sistema de control, entonces hace falta que se realice una rendición de cuentas mediante informativos o asambleas generales.

6. ¿Se han desarrollado estrategias que permitan a la cooperativa tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros?

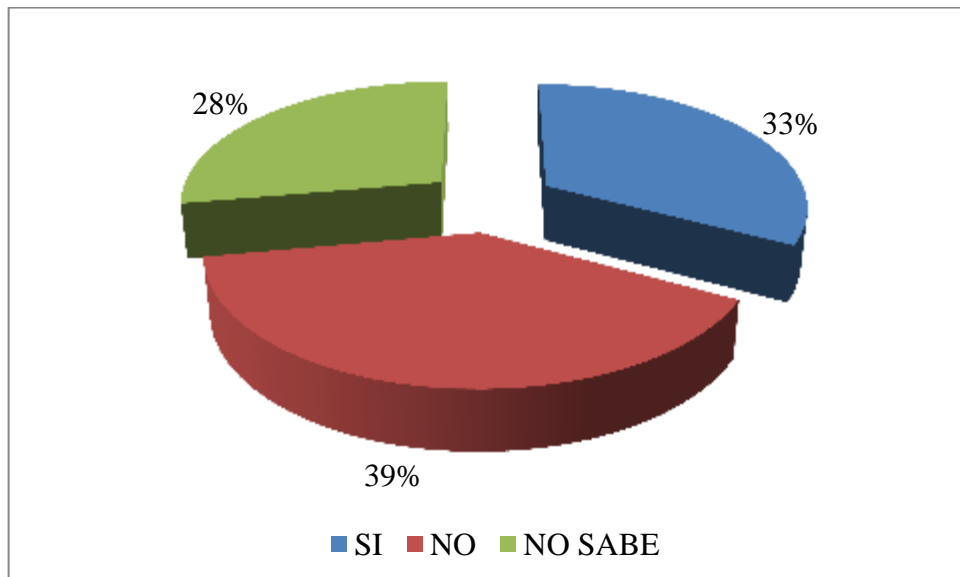
CUADRO N° 16

LIDERAZGO EN PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	112	33%
NO	134	39%
NO SABE	95	28%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 16



Análisis e interpretación

La opinión de los socios se manifiesta que no se han desarrollado estrategias que permitan a la cooperativa tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros, un porcentaje casi similar manifiesta que si, y un porcentaje menor desconocen. Los directivos de la cooperativa deben realizar campañas informativas que permitan a los socios tener un conocimiento más amplio sobre las estrategias que realizan para fortalecer la gestión administrativa y financiera.

7. ¿Los servicios que le brinda la Cooperativa cubren completamente las necesidades de los socios?

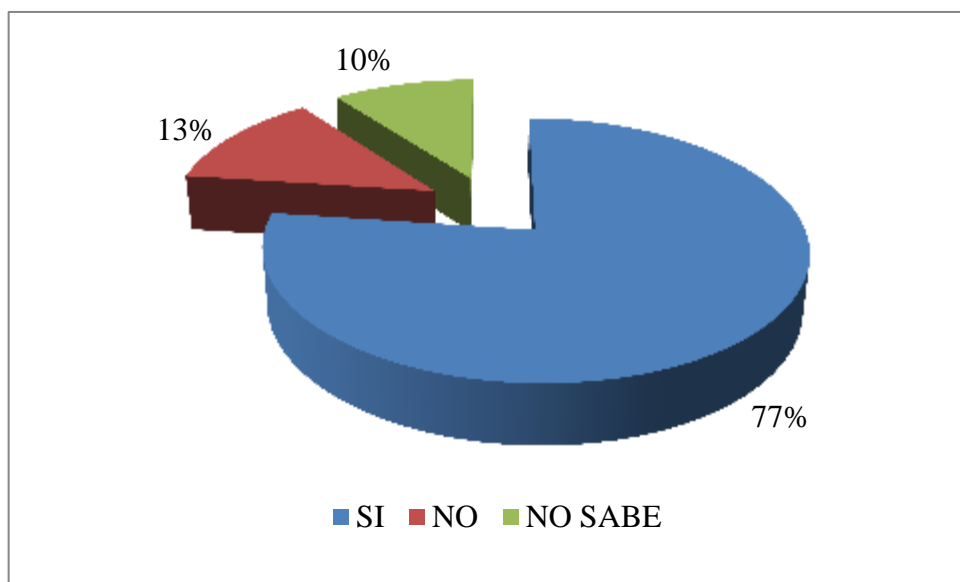
CUADRO N° 17

SERVICIOS PARA CUBRIR NECESIDAD DE LOS SOCIOS

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	263	77%
NO	43	13%
NO SABE	35	10%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 17



Análisis e interpretación

En su mayoría los socios manifiestan que los servicios que le brinda la Cooperativa cubren completamente las necesidades, porcentajes menores opinan que no y no saben porque no han sido todavía beneficiarios de todos los productos y servicios financieros y no financieros con que cuenta la cooperativa.

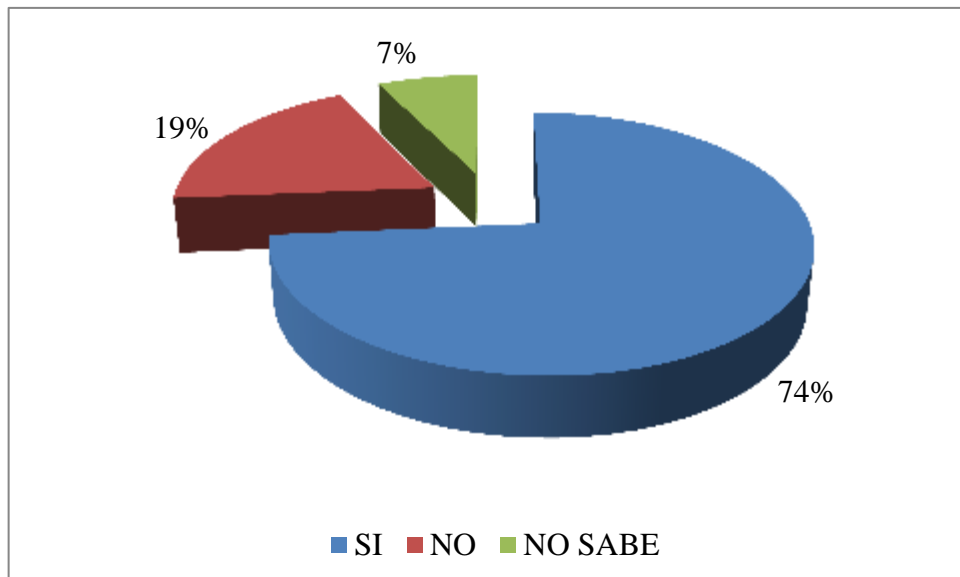
8. ¿Considera usted que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?

CUADRO N° 18
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA TOMA DE DECISIONES

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	251	74%
NO	65	19%
NO SABE	25	7%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"
Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 18



Análisis e interpretación

En su gran mayoría los socios consideran que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones, por lo que es evidente que se tiene que realizar una actualización de la misma de acuerdo a los escenarios actuales y futuros que se vienen desarrollando en nuestro país. En porcentajes menores los socios opinan que no y desconocen acerca de este tema.

9. ¿Ha recibido Ud. algún curso de capacitación Cooperativa?

CUADRO N° 19

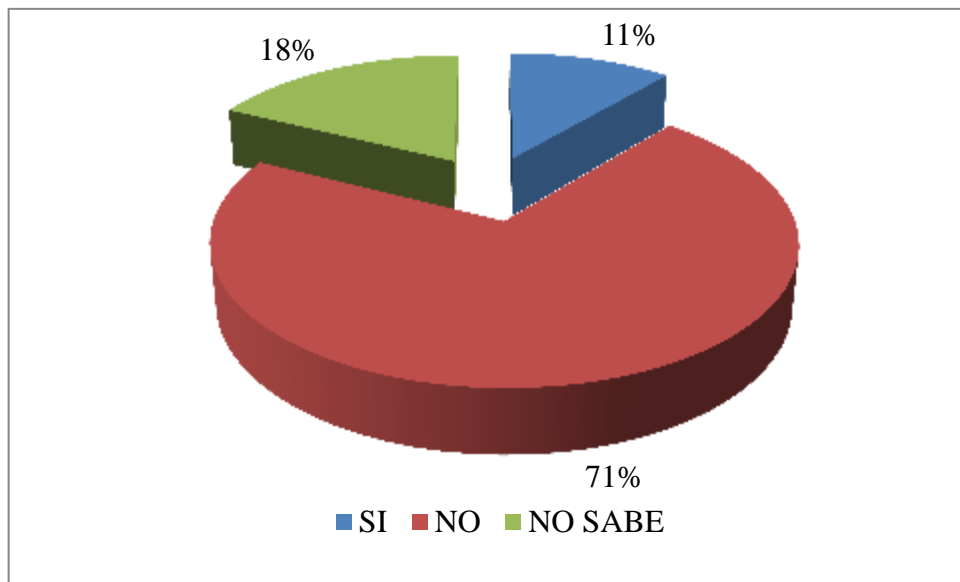
CAPACITACIÓN COOPERATIVA

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	11%
NO	243	71%
NO SABE	60	18%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 19



Análisis e interpretación

La gran mayoría de los socios manifiestan no haber recibido capacitación en materia de cooperativismo, mientras un reducido porcentaje opinan que sí, y un porcentaje significativo manifiestan que no saben, debido a que los directivos de la cooperativa no han organizado aún este tipo de eventos que la ley en la actualidad hace hincapié a la capacitación para los socios.

10. ¿Cree Ud. Que está informado en cuanto a las actividades de la cooperativa?

CUADRO N° 20

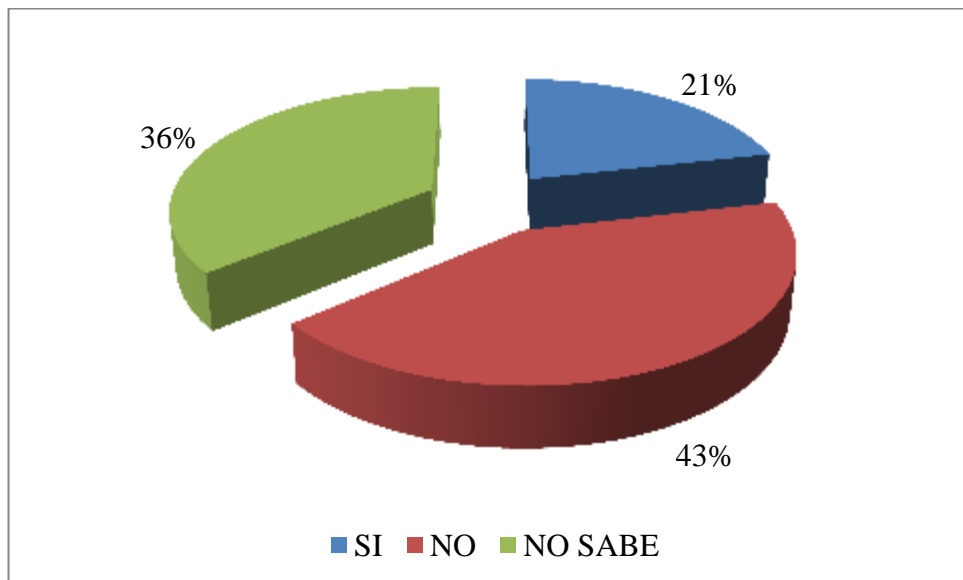
INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	21%
NO	145	43%
NO SABE	123	36%
TOTAL	341	100%

Fuente: Socios de la COAC "Metrópolis Ltda"

Elaboración: Glenda Padilla y Elizabeth Silva

GRÁFICO N° 20



Análisis e interpretación

La gran mayoría de los socios manifiestan que desconocen y no están informados en cuanto a las actividades de la cooperativa, mientras que un porcentaje menor manifiesta que si. Este es un indicador que le pone en alerta a los directivos de la cooperativa para que se sistematice a través de la planificación estratégica boletines e informativos para los socios.

2.1.3. ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “METRÓPOLIS” LTDA.

1. Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica actualizada.

La Cooperativa todavía no cuenta con una planificación estratégica actualizada, debido a que se han realizado ciertos cambios en la estructura del sistema financiero, pero considero que es muy necesario e importante que tenemos que realizar una planificación actualizada, en función de las necesidades actuales que nos vemos avocados a cumplir.

2. Se ha evaluado la actual planificación estratégica que dispone la cooperativa.

De manera parcial, puedo decir que la planificación estratégica con que contamos actualmente fue elaborada como requisito para poner en funcionamiento operativo a la cooperativa, y debo asumir que realmente no hemos realizado una valoración de cumplimiento de esta planificación.

3. Cree que es importante realizar un control de la ejecución de las acciones de los directivos y el personal operativo de la cooperativa.

Por supuesto, es una tarea imprescindible, más aún cuando se tiene que cumplir ciertos indicadores que nos pone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por cuanto en la actualidad se tienen que remitir informes y reportes de las actividades de todo el personal, es decir, los directivos y personal que labora en la cooperativa están sujetos a estos tipos de control.

4. La cooperativa tiene establecidas estrategias que le permitan tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros.

Se tienen realizadas ciertas acciones que no necesariamente están escritas, ya que fueron realizadas en base a convenios con instituciones de prestaciones de servicios financieros y no financieros, actualmente en la cooperativa se aceptan operaciones de pagos del SOAT, matriculación vehicular, recargas telefónicas, pagos del Bono de Desarrollo, entre otras.

5. Dispone de información oportuna que facilite la toma de decisiones para hacer frente a la competencia.

Se cuenta con la información necesaria y oportuna en cuanto a reportes financieros, pero nos hace falta un seguimiento y monitoreo de actividades de nuestra competencia.

6. Le gustaría que se realice una planificación estratégica que pueda contribuir al logro de los objetivos de la cooperativa.

Por supuesto, no podría ser de otra manera, que ustedes puedan colaborar y de esta forma nosotros contar con una herramienta tan valiosa que nos permitirá cumplir con los objetivos propuestos para estos próximos años, tenemos cierta información pero necesitamos sistematizarla y con ello poder realizar un trabajo que realmente le permita crecer a esta cooperativa.

2.1.4 ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “METRÓPOLIS” LTDA.

1. Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica actualizada.

Conozco que la Cooperativa posee un documento de este tipo, pero realmente desconozco si está actualizada.

2. Se ha evaluado la actual planificación estratégica que dispone la cooperativa.

Como lo acabo de manifestar solamente conozco que existe este documento y no podría decirle que se haya evaluado.

3. Cree que es importante realizar un control de la ejecución de las acciones de los directivos y el personal operativo de la cooperativa.

Ese es un asunto muy importante, ya que las personas que laboramos en esta cooperativa necesitamos que alguien nos controle para el cumplimiento cabal de nuestras actividades, de mi parte yo ejerzo control en el Consejo de Administración, en consecuencia se hace necesario saber cómo están realizando las actividades los funcionarios de la institución.

4. La cooperativa tiene establecidas estrategias que le permitan tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros.

Bueno, la cooperativa creo que siempre ha estado preocupada por tener un liderazgo en esta zona, ya que es una cooperativa que nació en este cantón a diferencia de otras que son agencias, y por consiguiente tratamos de contar con una diversificación de productos y servicios financieros que puedan satisfacer los requerimientos de los socios y los clientes.

5. Dispone de información oportuna que facilite la toma de decisiones para hacer frente a la competencia.

A nivel de Concejo de Administración, personalmente solicito se me mantenga informado de todas las acciones y actividades que se realizan en la cooperativa, esto incluye información que es emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como reportes de solicitudes y entrega de créditos y otras informaciones elementales para la toma de decisiones.

6. Le gustaría que se realice una planificación estratégica que pueda contribuir al logro de los objetivos de la cooperativa.

Naturalmente, y con eso tendríamos un documento que nos servirá para cumplir con todo lo previsto para el desarrollo de la cooperativa y por ende de los socios, empleados y directivos.

2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Por ser la planificación estratégica el objeto de estudio de carácter descriptivo en este trabajo de investigación, no puede comprobarse solamente mediante una valoración cuantitativa, ya que la aplicación de las estrategias para la gestión administrativa - financiera requiere ser analizado en el momento de su implementación.

Según lo establecido se puede referir a los resultados de la entrevista a la Presidenta y Gerenta, así como a encuestas aplicadas a los empleados y socios, donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., en referencia a las interrogantes planteadas denota una deficiencia en gestión administrativa – financiera por la falta de una planificación estratégica actualizada.

Su comprobación es de corte cualitativo, por cuanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., ha venido funcionando con un inadecuado proceso de planificación estratégica, por lo que se asume la hipótesis “Mediante una planificación estratégica se mejorará la gestión administrativa – financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., en el periodo 2014 – 2016”.

2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.3.1. CONCLUSIONES

1. Los empleados y socios desconocen de la existencia de una planificación estratégica actualizada.
2. No se socializa la misión ni la visión de la cooperativa por parte de los directivos a socios y empleados.
3. Existe desconocimiento por parte de los socios sobre la organización de las actividades que se realizan al interior de la cooperativa.
4. Desconocimiento sobre actualización de reglamentos y manuales internos.
5. No se han diseñado planes y políticas de seguridad institucional.
6. Existe una buena opinión de los socios acerca del control y optimización de los recursos.
7. Se han desarrollado estrategias para la diversificación de productos y servicios financieros sin una planificación estratégica.
8. Los servicios que brinda la cooperativa cubren las necesidades de los socios, pero hacen falta otros, para ser más competitivos.
9. No se cuenta con un plan de capacitación para los empleados, tampoco se ha brindado la capacitación a los socios sobre temas de cooperativismo.

2.3.2. RECOMENDACIONES

- Socializar la misión y la visión de la cooperativa por parte de los directivos a socios y empleados.
- Promover y fortalecer mecanismos de gestión administrativa y financiera, vigorizando la participación de los empleados en procesos de planificación estratégica, mediante la actualización de reglamentos y manuales internos.
- Implementar un sistema de control de las actividades ejercidas por los directivos y empleados de la cooperativa, mediante el diseño de planes y políticas de seguridad institucional.
- Mejorar la gestión del talento humano para asegurar una buena administración enmarcado en la propuesta de la planificación estratégica.
- Fortalecer los procesos de capacitación tanto a empleados como a los socios, mediante un plan de capacitación anual.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. TÍTULO

Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda.

3.2. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta que en los actuales momentos sirve para marcar el camino a seguir por parte de las empresas, en un mercado cada vez más competitivo y que requiere de servicios cada vez más eficientes, automatizados, lo que permite captar clientes y recursos para financiar las inversiones a fin de obtener una rentabilidad aceptable.

Con estos antecedentes la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Metrópolis Ltda." presenta el Plan Estratégico para el periodo 2014 -2016, que tiene por objeto el planteamiento de una serie de objetivos para el crecimiento y posicionamiento de esta joven institución dentro de su mercado que es fundamentalmente en el cantón Quinsaloma y sus alrededores.

Dentro del plan de desarrollo institucional presenta una serie de metas a corto plazo las cuales conjugadas con las estrategias descritas permitirá que la misma capte recursos, implemente nuevos productos financieros y servicios sociales para el beneficio de sus asociados.

Para su elaboración se ha recurrido a levantar información primaria con la participación decidida de sus directivos y colaboradores, con quienes se realizaron reuniones de trabajo, sus socios a los cuales se les aplicó una encuesta a fin de conocer la opinión y sus aspiraciones respecto de la Institución.

Posteriormente se validó la información secundaria como las estadísticas que mantiene la Institución y otra bibliografía existente en relación a las características socio económicas y financieros que mantiene la zona de influencia.

En su contenido se presenta una descripción analítica de los datos informativos, su estructura orgánica, los servicios que presta, el área de influencia y sus características, la Misión, Visión, y Objetivos, se realizó un

análisis FODA y finalmente el Plan Operativo Anual 2015, con sus estrategias de aplicación.

Este trabajo ha tenido la colaboración de los colaboradores, directivos y asesores de la Cooperativa en el proceso de elaboración.

Esperemos que este Plan Estratégico sirva para la toma de decisiones de los involucrados dentro y fuera de la Cooperativa y que luego de ponerlo en ejecución se logre las metas planteadas para el beneficio de sus socios y de la sociedad de Quinsaloma.

Con la aplicación de este documento técnico, se podrá visualizar los cambios en el corto plazo en cuanto a su posicionamiento en el mercado y la sostenibilidad en el tiempo.

3.3. JUSTIFICACIÓN

Es importante la elaboración de una planificación estratégica, ya que es la herramienta de gestión que ayuda a identificar la realidad, historia, el presente y mejorar las relaciones con el entorno a fin de sobrevivir, crecer y dar viabilidad a todos los proyectos enmarcados hacia el éxito institucional.

La planificación busca estimular al administrador y a su equipo de colaboradores para que desarrollen la habilidad de pensar en forma integral, es decir, que posea una visión amplia y a la vez concreta de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., en busca de una mayor productividad y competitividad.

Es pertinente ya que permite dar un mejor servicio financiero a la comunidad de socios del cantón Quinsaloma, al contar con un marco de referencia como es la planificación estratégica, que a través de la socialización y ejecución convertirá a la institución en líder ofrecer productos y servicios financieros que contribuyan a su gestión administrativa y financiera.

Constituye una necesidad por cuanto existen una serie de debilidades que no permiten el crecimiento institucional, por lo que, para quienes pertenecen y conforman la Cooperativa, deben revisar sus funciones e ir paulatinamente buscando una serie de alternativas, con el propósito de ir reduciendo dichas debilidades, y a futuro tener una cooperativa consolidada, con personal altamente capacitado, líderes en gestión productiva para una mejor competitividad comercial.

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. General

Elaborar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis Ltda.” durante el periodo 2014-2016

3.4.2. Específicos

- Analizar factores externos e internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda. que permita conocer su estado actual y real.
- Aplicar herramientas de análisis como el FODA para establecer estrategias.
- Lograr una mayor dinámica en el mercado financiero a través del desarrollo de las estrategias implementadas y así contribuir con el desarrollo y crecimiento de la entidad financiera.

3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

DATOS GENERALES

FICHA DE INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD:

DIRECCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., se encuentra ubicada en la Av. Progreso y 10 de Agosto de la ciudad de Quinsaloma, cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos.

REPRESENTANTES:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., tiene los siguientes representantes, los cuales se encuentran registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

➤ Sra.Castaño Zambrano Nancy	Presidenta
➤ Sra. Barragán Paredes Jessica	Vocal
➤ Sra. Galarza Silva Gladis	Vocal
➤ Sr. Hidalgo Arteaga Hernán	Vocal
➤ Sr. Barragán Barragán Serafín	Vocal

CONSEJO DE VIGILANCIA

➤ Sra. Lavayen Galarza Narcisa	Presidenta
➤ Sr. Sanabria Sanabria José	Vocal
➤ Srta. García Monar Cinddy	Vocal
➤ Ing. Aida Urbano Borja	Gerente
➤ Ing. Betty Acurio Secaira	Secretaria

OBJETIVOS PRINCIPALES

Los objetivos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda. Son planteados en base a las siguientes perspectivas:

- Promover el ahorro y la Cooperación económica y crediticia entre sus socios y clientes.
- Mantener la solidaridad entre los socios, clientes y la comunidad en general.
- Recibir recursos de los socios en certificados de aportación, ahorros y depósitos a plazo fijo.
- Otorgar préstamos a sus asociados de conformidad con el reglamento.
- Celebrar convenios y contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privado, para el establecimiento de alianzas estratégicas que se estimaren necesarias.
- Proporcionar a sus asociados capacitación cooperativa y asesoría, buscando la eficiencia de sus actividades financieras.
- Contratar préstamos con organismos nacionales e internacionales.
- Fomentar el espíritu de unión, solidaridad y disciplina entre los socios.
- Promover y difundir los principios y doctrina en materia cooperativa.

SERVICIOS

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., a sus asociados son:

Ahorros.- Constituyen los depósitos que realizan los socios en su libreta, puede realizarlos en el monto que desee y retirarlos en cualquier momento y por el monto que lo requiera.

Certificados de aportaciones.- Representan los valores que depositan los socios en su cuenta hasta completar 75 dólares, ya que de esta forma se capitaliza la institución.

Préstamos.- Son los dineros que la Cooperativa entrega a sus asociados a partir de los treinta días de ser socios y luego de cumplir con los requisitos establecidos en los reglamentos internos de la institución.

COBERTURA GEOGRÁFICA:

CANTÓN QUINSALOMA



Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Av. Progreso y 10 de Agosto de la ciudad de Quinsaloma, Cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos, los beneficiarios de los servicios financieros y no financieros que brinda la Cooperativa en la actualidad y en lo posterior son los pobladores del Cantón Quinsaloma fundamentalmente; sin embargo, pueden acceder a sus servicios habitantes y pobladores de sus alrededores (provincias de Bolívar y Cotopaxi).

El cantón Quinsaloma cuenta con la cabecera parroquial que lleva su nombre y los siguientes poblados situados de norte a sur que son: Bella Unión, Pambilar de Minoape, Pambilar de Calope, Chipe, Minuape, La Naranja, Calabacito, El Paraíso, El Cerrito, Balceria, La Fortuna, Isla de Borbones, Loma de Coco, Achote, Estero de Piedra, San Miguel de Los Ríos, Guabito, El Mamey, El Rosario, El Triunfo, El Zapote, Estero de Damas, Fruta de Pan, Guineo, La Lorena, Los Ángeles, Magdalena de Chipe, Nueva Industria, Nueva Unión, San Bartolo, San Gabriel, San Vicente, Santa Lucia, Umbe.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda. No cuenta con ninguna agencia dentro del Cantón Quinsaloma ni fuera de ella.

CLASIFICACIÓN DE LOS SOCIOS.

NUMERO DE SOCIOS POR SEXO.

<i>SOCIOS</i>	<i>NÚMERO</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Hombres	1541	51%
Mujeres	1473	49%
TOTAL	3014	100%

Fuente: Estadísticas de la Cooperativa

ZONA DE RESIDENCIA DE LOS SOCIOS.

<i>ZONA</i>	<i>NÚMERO</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Área Urbano	1413	47%
Área Rural	1042	35%
Otros Cantones, Parroquia y Recintos	559	19%
TOTAL	3014	100%

Fuente: Estadísticas de la Cooperativa

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LOS SOCIOS

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>SOCIOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Comercio	771	26%
Agricultura	1889	63%
Dependencia Laboral	354	12%
TOTAL	3014	100%

Fuente: Estadísticas de la Cooperativa
Elaborado: El autor

MISIÓN.

“Impulsar el cooperativismo a través del incentivo de la cultura del ahorro y el otorgamiento de créditos a tasas preferenciales en beneficio de todos nuestros cuenta ahorristas y clientes, con personal capacitado, tecnología adecuada, instalaciones eficientes, buscando ser líder en el mercado”

VISIÓN.

“Constituirse en los próximos tres años en una organización eficiente, que planificadamente mantenga un crecimiento sostenido y el mejoramiento continuo de sus servicios enfocados al bienestar de la sociedad y de todos sus socios”.

RELACIONES INSTITUCIONALES ALCANZADAS

La Cooperativa en su afán de cumplir con sus objetivos, ampliar y mejorar sus servicios a los socios y clientes ha establecido relaciones con las siguientes instituciones:

- ✓ BANCO DEL PICHINCHA; con la apertura de una Cuenta Corrientes N° 3337807104, en las cuales deposita los recursos captados y entrega los créditos a sus socios.

- ✓ COOPERATIVA CODESARROLLO; mantiene una cuenta de ahorros N° 1150002861-0 para depositar los recursos que servirán como encaje para obtención de un crédito.
- ✓ PRODUBANCO; mantiene una Cuenta Corriente N° 0200609373-2 en las cuales realizan transacciones con pago ágil.
- ✓ REDEQUINOCCIO; pertenecemos a la Red de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha, quienes fortalecen a nuestra institución con capacitación y asesoramiento.
- ✓ SWITCHORM; mantenemos convenios con esta institución para brindar los servicios como son: bono de desarrollo humano, CEP, matriculación vehicular, recargas telefónicas, soat, CNEL Bolívar, CNT, etc.
- ✓ TECNICONCONSULTING; por medio de esta empresa vendemos soat.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE.

Ahorros.- constituye el dinero que deposita los socios en su cuenta, pudiendo incrementarlos o retirarlos en el momento que lo requiera en cualquier monto.

Por el ahorro se paga el interés fijado por el ente regulador, acreditándose en forma trimestral y automática a su cuenta.

Certificados de aportaciones.- Representa los dineros que depositan los socios en su cuenta hasta completar 75dólares, estos valores son devueltos cuando el socio se retire en forma definitiva de la Cooperativa.

Préstamos.- Son los dineros que la Cooperativa entrega a sus asociados, y luego

cumplir con los requisitos necesarios.

Los préstamos se clasifican en:

- ✓ Préstamos de consumo; y
- ✓ Préstamos microcrédito

Préstamos de consumo.- Se entregan a los socios que trabajan bajo relación de dependencia, con una tasa interés regidas de acuerdo a la ley, los montos van desde 50 hasta 5000.00dólares, con pagos mensuales hasta veinte y cuatro meses plazos, hasta dos mil novecientos noventa y nueve con un garante y montos superiores con dos garantes sobre firmas.

Préstamos microcréditos.- son entregados a los socios que se dedican a la agricultura y comercio, con una tasas de interés regidas por la ley, en montos que van desde los 50 hasta los 5,000 dólares, los pagos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, hasta dos mil novecientos noventa y nueve con un garante y montos superiores con dos garantes sobre firmas.

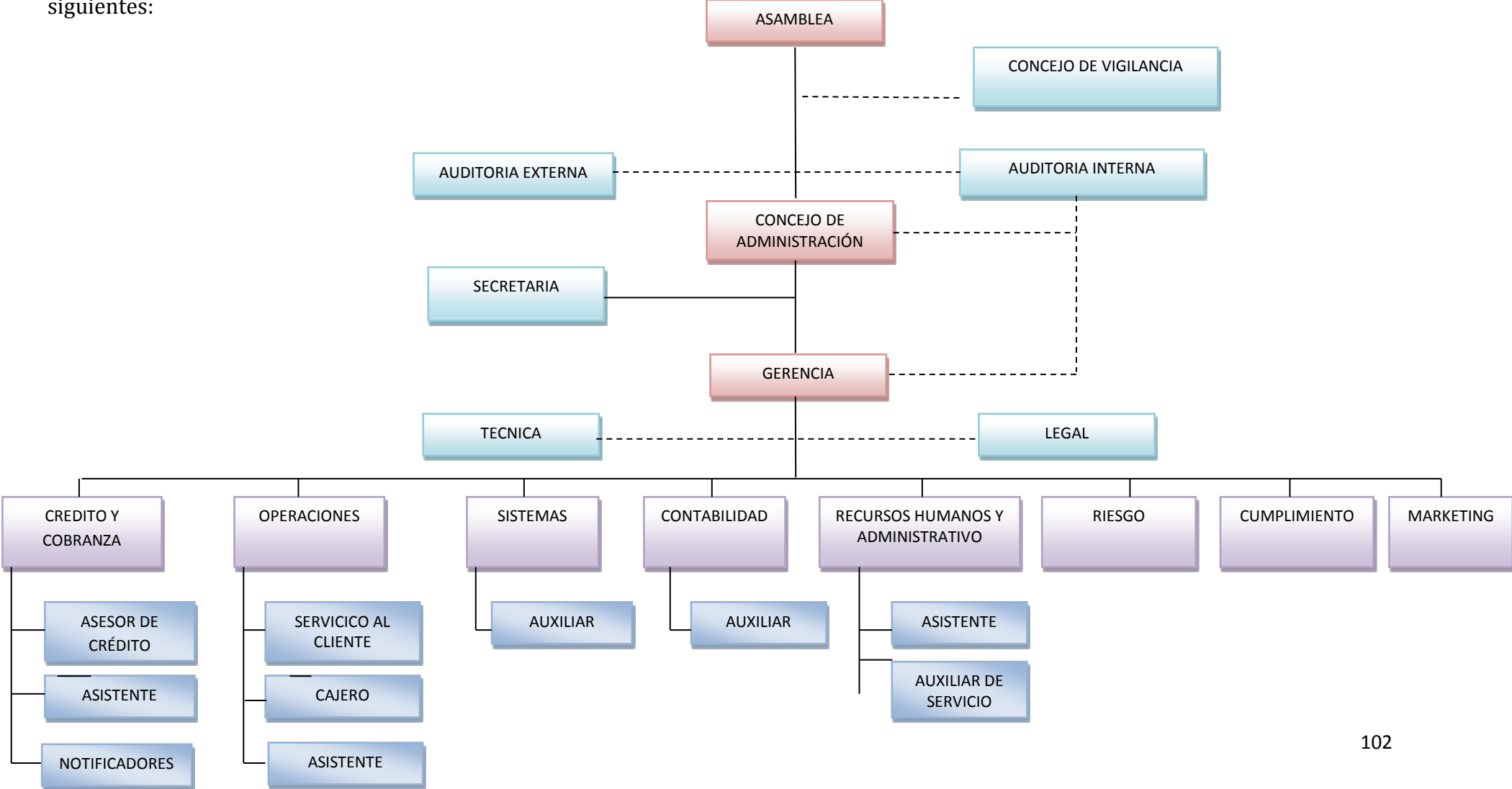
Dinero a Plazo Fijo.- Es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a la cooperativa durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS NO FINANCIEROS QUE OFRECE.

Los servicios no financieros que oferta la Cooperativa son los siguientes: Recargas Electrónicas, cobro de Planes Celulares, Citaciones, Planillas del IESS (Fondos Patronales y de Reserva), Depósitos a Otros Bancos (Pichincha y Produbanco), Matriculación Vehicular, Transferencia de Dominio Vehicular, OtecelS.A, Grupo Transbel, Interagua, Empresa Eléctrica Quito, Yambal, Avon, CNEL Bolívar, Giros internaciones, pago del bono de desarrollo humano, venta de SOAT Unidos y Latina.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA, CARACTERÍSTICAS DE LOS ÓRGANOS DE GOBERNABILIDAD Y PERFIL DE EMPLEADOS.

La Cooperativa para su organización mantiene la estructura establecida en la ley de Cooperativas y el estatuto cuyos órganos son los siguientes:



Asamblea General de Representante de Socios.- Es la máxima autoridad constituida por todos los socios, se reúne dos veces al año al finalizar cada semestre, con el fin de conocer informes de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones de Crédito, Educación y Asuntos sociales, de Gerencia, aprobar Balances, Plan de Trabajo, presupuesto, distribución de excedentes, elegir dignidades y conocer sobre la marcha de la institución.

El Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de Cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

El Consejo de Vigilancia.-Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independencia de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Comité de Crédito.-La labor de este comité es de suma importancia para la institución, ya que de él depende la utilización del activo generador de ingresos y su recuperación; cuyo objetivo es arbitrar todas las solicitudes de crédito de los socios, excepto aquellas de los consejos del mismo Comité (que son conocidas y aprobadas en reunión conjunta con los consejos de administración y vigilancia), de suerte tal, que los prestamos supongan altas posibilidades de recuperación y bajos niveles de riesgos. Está conformado por tres miembros principales se reúnen en el momento de aprobar un crédito y entregar a sus socios.

Auditor Interno.- Es el encargado de fiscalizar todas las operaciones realizadas por la cooperativa, depende directamente del Consejo de Administración.

Auditor Externo.- es quien se encarga de opinar, proporcionar, pronunciarse y efectuar revisiones a las operaciones, procedimientos de los estados financieros e inversiones de la cooperativa, además efectuara las funciones que se determinen en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el la Ley de carácter tributario, así como en las disposiciones que dicte la Superintendencia de Bancos.

Comité de Educación.-Es el que lleva a cabo la revisión de las políticas educativas, de sus miembros, otorgando capacitaciones sistemáticas para su desarrollo, asistencia y evaluación de dichas políticas, fortaleciendo su base de datos, recursos y desarrollo de estos sistemas, analizando la relación entre educación, sociedad y economía, contribuyendo en el reforzamiento real de dicho proceso en instituciones y programas educativos.

Gerente General.- El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa, será designada por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa

En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisitos la calificación de su Gerente por parte de esta última.

En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

Legal.- Asesorar a la Cooperativa en todos los aspectos jurídicos y legales, para obtener una solución adecuada a los intereses de la cooperativa.

Contador General.-Es quien lleva los libros contables, realiza el registro de las transacciones diarias, elabora los Estados de Pérdida y Ganancias y de Situación Final. Es la persona que debe mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones que

permiten elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones.

Secretaria.-La secretaria requiere de un conocimiento adecuado de los métodos y procedimiento de oficina y de relaciones humanas. Su trabajo implica ejecutar funciones regulares y ocasionales de la cooperativa, responder a las necesidades de los departamentos de naturaleza financiera.

Operaciones.-Lleva adelante la apertura de cuentas, recibe y entrega ahorros, recibe y realiza pagos, entrega información.

Oficial Crédito.-Es el encargado de llenar solicitudes de crédito, recibir los requisitos solicitados, verificar la información, realizar un informe del socio, calificar el crédito, elaborar los documentos contractuales y entregar el crédito. Trabajan tres personas.

Marketing.- es el órgano central de promoción y mejoramiento de la imagen Institucional de la Cooperativa, cuya función principal es crear e idear novedosas técnicas de negocios para difundir los diversos servicios y productos financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa, utilizando criterio técnico para evaluar las oportunidades y riesgos de los diferentes mercados en donde la sociedad cooperativa brinda sus servicios, a fin de mejorar los productos existentes y crear nuevos productos.

Sistemas.- es el que se encarga de promover información así como de las herramientas necesarias para la debida manipulación. Es el departamento que auxiliado con el equipo de cómputo, es capaz de convertir simple datos en información, satisfaciendo las necesidades y preparación computacional a todos los miembros de la cooperativa y es el responsable de ofrecer soluciones informáticos y el equipo necesario para su implementación.

Recursos Humanos y Administrativos.-es el que se encarga de organizar, dirigir, controlar, desarrollar y capacitar al personal que labora en la institución, en participación con el administrativo.

Riesgo.- la principal función de este departamento es determinar el riesgo que significara para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

HORARIO DE ATENCION AL PÚBLICO.

En la matriz se atiende de lunes a sábado de 08:00 hasta las 16:30 en jornada única y los días domingos y feriados, de 08:00 hasta las 13:00.

ESTRUCTURA SOCIO ECONÓMICA DE LAS ZONAS DE COBERTURA

El cantón Quinsaloma se encuentra ubicado en la carretera que une la vía Guayaquil – Quevedo en el Km 110, su topografía se caracteriza por ser básicamente plana, su relieve oscila entre los 220 y 400 m.s.n.m. con una temperatura de 17°C y 24 °C, la población total del cantón es de 16.468 habitantes de los cuales corresponden a 8.619 hombres y 7.849 mujeres. Enel área urbana viven 4.573 habitantes (28% de la población)y en el resto del cantón 11.903 habitantes (72% de la población); con una población Económicamente activa de 7.508 personas. Su población se dedica a la producción de cultivos de ciclo corto (maíz, soya, arroz, frejol, yuca, etc.) y cultivos perennes (cacao, café y plátano).

2.1 TIPOLOGÍA DE UNIDAD ECONÓMICA.

El cultivo de cacao y café sigue siendo una alternativa de muchos habitantes y de aquellas personas que recolonizan y son provenientes de la zona sierra de la Provincia de Bolívar y Cotopaxi.

El ciclo corto empieza a ser cultivados con fines comerciales y de autoabastecimiento alimenticio, principalmente de arroz, maíz, frejol y posteriormente soya en algunas zonas todavía se observan grandes haciendas dedicadas al cultivo de banano y de palma africana.

Los cultivos del ciclo corto son cultivadas en medianas y pequeñas propiedades, muchos de ellos son propios y otros arrendados.

Se puede observar en el cantón la reconcentración de la tierra bajo el esquema de la hacienda grande, regresando el monocultivo especialmente de palma africana y banano con tecnificación y programas de manejo ambientales.

Se ha tratado de diversificar la producción cultivando en un mismo terreno naranja en hileras, combinándose con espacios de maíz, lo que redundaría en un manejo distinto de su parcela, el arroz y el maíz son los cultivos de mayor rendimiento y producción en algunas comunidades.

La producción se complementa con la cría de ganado menor entre ellos el porcino, aves de corral y la producción de cítricos y ciclo corto que complementan los ingresos familiares.

EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS QUE TIENEN DE FINANCIAMIENTO.

El crédito es uno de los problemas que más afecta a la población que se dedica al quehacer productivo. El Banco del Pichincha brinda créditos cuyo acceso es muy reducido para la población. El Banco exige al cliente requisitos que difícilmente los puede cumplir por los pequeños y medianos productores de esta zona, reduciéndose el acceso al crédito.

El Banco Nacional de Fomento atiende a un minúsculo grupo del cantón. Los principales limitantes giran alrededor de la no legalización de las tierras, los trámites engorrosos y la distancia de las tierras que sirven de garantías.

Las personas al momento que acuden a una institución financiera para solicitar un crédito les piden algunos requisitos por lo que los recursos son ocupados por personas que se dedican al alquiler de dinero lo que redundaría en una disminución sustancial de los rendimientos que obtiene el productor y que muchas veces le ha llevado a la quiebra.

Otra fuente de recursos para los agricultores son la entrega de dinero o agro insumos por parte de los acopiadores, sin embargo el circulante para la inversión no es suficiente para cubrir las necesidades de crédito del cantón.

EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA.

LA COBERTURA SOCIAL.

Niveles de participación en la micro región.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis, por ser una Institución fue creada mediante acuerdo Ministerial N° 0021 del 24 de abril del año 2006 y entra en funcionamiento el 3 de junio del mismo año, sin embargo ha logrado ingresar positivamente en su población y captar hasta la actualidad alrededor de 3014 socios que han ahorrado alrededor de cuatrocientos ochenta y cuatro mil dólares, los cuales han sido entregados en créditos.

Las expectativas de crecimiento se mantienen en un alto nivel pues se pretende ampliar la cobertura en captación de socios y recursos para mejorar los servicios existentes.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Se considera competencia aquellos productos similares que están siendo entregados a la población por empresas establecidas en el mismo mercado, en el caso de nuestra cooperativa en el mercado de Quinsaloma, existe dos Cooperativa de Ahorro y Crédito denominada Hermes Gaibor, la misma que viene operando desde hace siete años con regularidad , la Juan Pio de Mora que está operando cuatro años, Virgen del Cisne que está operando hace varios años, Coac Cacpeco hace varios años que está en el mercado brindando sus servicios, el Banco de Pichincha el cual se ha establecido hace ya varios años y el Banco de Fomento que tiene brindando servicios cinco años, los cuales tienen las siguientes características:

Instituciones Financieras.	Tamaño de Activos.	Impacto dentro de la población.	Servicios que brinda.	Número de Socios.
Banco Pichincha.	No definido	Medio	Servicios de ahorro, crédito, cobro de matriculación vehicular,	4230

			declaraciones del SRI.	
Banco de Fomento.	No definido	Medio	Pago del bono de desarrollo humano, ahorro y crédito con énfasis en el sector Agrícola, y a los beneficiarios del BDH.	3250
Coac Hermes Gaibor.	800.000.00	Bajo	Facilito. Computafacil. Pago del bono de Desarrollo Humano. Rise. Pago de Matricula. Pago del Soat.	2125
Coac Virgen del Cisne.	1.146.000.00	Medio	Giros nacionales e internacionales con western unión. Pago de servicios como: luz, teléfono, agua, tv pagado, ventas por catálogos, planes de celulares, recargas a las operadoras, DIRECTV y univisa.	2860
Coac Cacpeco.	No definido	Alto	Pago del bono de desarrollo humano. Pago del soat. Pago de matrícula. Sri. Transferencias.	5630
Coac Juan Pio de Mora.	800.000.00	Medio	Emisión de seguros como son: salud, odontología y otros, los mismos que son cubiertos por una prima que cancela cada socio de forma obligatoria, giros internacional mediante Moneygran	3130

Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermes Gaibor:

- ☞ No tiene local propio
- ☞ Los servicios que entregan están centralizados en la oficina matriz
- ☞ Es una oficina de recaudación y entrega de créditos, recolección de solicitudes, los tramites se los realizan en la oficina Matriz
- ☞ Los servicios que oferta son similares a nuestra cooperativa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora:

- ☞ No tiene local propio
- ☞ Los servicios que entregan están centralizados en la oficina matriz
- ☞ Es una oficina de recaudación y entrega de créditos, recolección de solicitudes, los tramites se los realizan en la oficina Matriz
- ☞ Los servicios que oferta se diferencia de nuestra cooperativa por la emisión de seguros como son: salud, odontología y otros, los mismos que son cubiertos por una prima que cancela cada socio de forma obligatoria.

Banco del Pichincha:

- ☞ Se ha establecido desde hace varios años.
- ☞ Los servicios: libretas de ahorro, cuenta corriente, inversiones, créditos en diferentes líneas y otros propios del sistema bancario.
- ☞ Los clientes pequeños no pueden acceder a los créditos especialmente por las exigencias de documentos, ingresos y garantías.

Banco de Fomento:

- ☞ No tiene local propio
- ☞ Los servicios que entregan están centralizados en la oficina matriz
- ☞ Es una oficina de recaudación y entrega de créditos, recolección de solicitudes, los tramites se los realizan en la oficina Matriz
- ☞ Los servicios son los mismos que entrega nuestra cooperativa.

Según el censo poblacional del año 2010, el cantón cuenta con 16.476 habitantes de los cuales 6.283 constituye la población Económicamente Activa (P.E.A) lo que para nuestro análisis constituyen las personas que demandan de los servicios que presta la Cooperativa y la competencia.

CLIENTES ATENDIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO LOCAL.

En la actualidad 24.239 personas están siendo atendidas por los servicios financieros que brindan las siete instituciones de crédito, por lo que pasamos a analizar el mercado que aún no está cubierto.

Institución	Clientes Atendidos	Porcentaje
Coop. Hermes Gaibor	2.125	9%
Banco Pichincha	4.230	17%
Coop. Metrópolis	3.014	12%
Coop. Juan Pio de Mora	3.130	13%
Banco de Fomento	3.250	13%
Coop. Virgen del Cisne	2.860	12%
Coop. Cacpeco	5.630	23%
TOTAL de PEA	24.239	100%

Fuente: Investigación de campo

POBLACIÓN

CIUDAD	HABITANTES	PORCENTAJE
Moraspungo	12.376	31%
Las Naves	6.092	15%
Quinsaloma	16.476	41%
San Luis de Pambil	5.357	13%
TOTAL	40.301	100%

Fuente: Investigación de campo

1.2.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA ATENDIDA

POBLACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Población atendida	24.239	60%
Población sin servicios	16.062	40%
TOTAL	40.301	100%

Fuente: Investigación de campo

El 60% de que corresponde al total de la PEA se encuentran atendidos, de los cuales el 12% es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Metrópolis” Ltda., existiendo una demanda insatisfecha de 16.062 personas que corresponden al 40%. Lo que significa una oportunidad que la Cooperativa debe aprovecharla.

LAS CAPTACIONES.

AHORRO.

El monto de ahorro a la vista es aquel que el socio puede retirar en cualquier momento, contabilizado al 28 de octubre del 2014 asciende a 365,699.97 dólares.

El ahorro colocado en la Cooperativa en calidad de encaje, es aquel dinero que el socio no puede retirar mientras está vigente cualquier tipo de crédito, y cuyo monto asciende a 114729.47 dólares al 28 de octubre del 2014.

APORTACIONES

Son los recursos que los socios depositan en sus cuentas y sirven para otorgar créditos a los socios, no se los puede retirar si no cuando el socio solicita su desafiliación. Al 28

de octubre del 2014, su valor asciende a 54,309.31 dólares.

LAS COLOCACIONES:

NIVELES DE COLOCACIÓN GESTIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

Una vez que el socio cumple con los requisitos solicitados para asociarse, para la entrega de un crédito se realiza los siguientes trámites:

- ✓ Verificación de los plazos y valores de ahorro encaje.
- ✓ Procedemos a llenar la solicitud de crédito.
- ✓ Calificar al deudor y garante en la central de riesgo.
- ✓ Recibir y verificar los requisitos y la información consignada.
- ✓ Firmar documentos de soporte.
- ✓ Liquidar el crédito.
- ✓ Hacer firmar pagare por el deudor y garantes

ANÁLISIS DE CARTERA

DESTINO DE LOS CRÉDITOS

AÑO	2012		2013		OCT. 28 -2014	
Destino /valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor
Consumo		28,205.48		308,628.17	220	402,464.98
Microcrédito		264,463.40		155,117.23	135	191,697.85

Fuente: Estadísticas de la Cooperativa

La Cooperativa otorga actualmente dos tipos de créditos, consumo y microcrédito, su destino es el comercio y el sector agrícola, de los cuales el 67.74% se han destinado al sector de consumo y el restante 32.26% al sector agrícola.

MONTOS

TIPO DE PRÉSTAMO	MONTO	NÚMERO DE PRÉSTAMOS	MONTO PRESTADO
CONSUMO	1,829.39	220	402,464.98
MICROREDITOS	1,419.98	135	191,697.85
TOTAL	3,249.37	355	594,162.83

Fuente: Estadísticas de la Cooperativa

Los montos de los créditos van desde \$50 hasta los \$5,000, el promedio entregado en préstamos de consumo es de \$1,829.39 y micro créditos el valor de \$1,419.98. Del total entregado en créditos el 67.74% corresponde a consumo y el 32.26% a micro créditos.

3.6.3 PLAZOS

TIPO/ PRÉSTAMO	MONTO	NÚMERO DE PRÉSTAMOS	MONTO PRESTADO	PLAZO
CONSUMO	1,829.39	220	402,464.98	12
MICROREDITO	1,419.98	135	191,697.85	6

Fuente: Estadísticas de la Cooperativa

Del total entregado en créditos de consumo el 67.74% se ha entregado a 12 meses plazo, mientras que el 32.26% que corresponde a crédito micro créditos se ha entregado a un solo pago (semestral).

3.6.4 GARANTIAS.

TIPO DE PRÉSTAMO	MONTO	NÚMERO DE PRÉSTAMOS	MONTO PRESTADO	GARANTÍAS
CONSUMO	1,829.39	220	402,464.98	SOBRE FIRMAS
MICROREDITO	1,419.98	135	191,697.85	SOBRE FIRMAS

Fuente: Estadísticas de la Cooperativa

El 100% de los créditos han sido entregados con garantías sobre firmas, montos superiores a los \$2,999 son entregados con dos garantías personales.

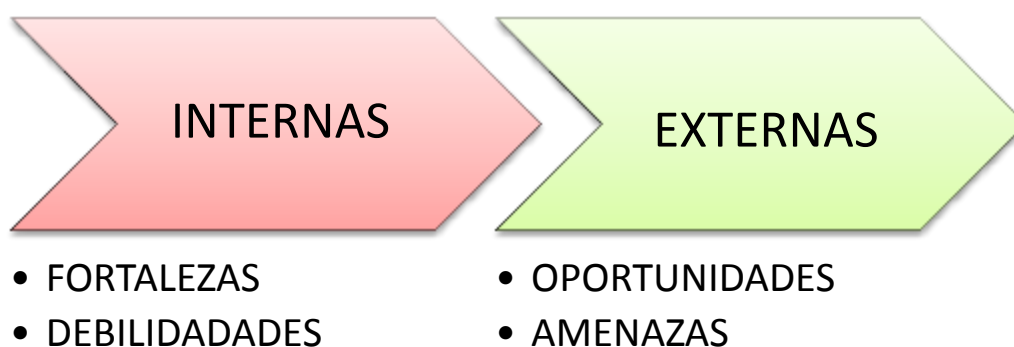
PLAN ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO.

LIMITANTES Y RETOS DE POSICIONAMIENTOS Y SOSTENIBILIDAD.

Limitantes.- Es una limitante para nuestro local la falta de espacio físico así como la falta de personal de seguridad y la falta de liquidez para nuestros asociados.

Retos.- El aumento progresivo de socios que ayuden con el aporte de capital así como también una colocación mayor de créditos en el mercado para dinamización de la economía local, además de lograr una mayor consolidación para convertirnos en una institución líder en el mercado.

4.2 ANÁLISIS FODA.



FORTALEZAS:

1. Excelente calidad humana del personal en la atención al cliente.
2. Alta confianza y credibilidad de los socios en la Institución y sus personeros.
3. Facilidad y rapidez en la apertura de cuentas con calidez y carisma.
4. Amplia variedad en los servicios que presta la cooperativa.
5. Atención los siete días de la semana, incluidos los feriados manteniendo abiertas las puertas de nuestra entidad durante todo el día.

6. Compromiso social en el otorgamiento de créditos mediante la presentación de requisitos de fácil obtención.
7. El edificio se encuentra ubicado en un sector de fácil localización.
8. Conocimiento del personal administrativo de las características de la población.
9. Motivación de la directiva para poder apoyar a nuestros asociados.
10. Honestidad en el equipo de trabajo.

DEBILIDADES:

1. Escasos recursos económicos disponibles.
2. Montos pequeños en préstamos.
3. Plazos de préstamos cortos.
4. Ausencia de un plan de publicidad.
5. Poca seguridad en el local.
6. Poca capacitación de los directivos.
7. No existe empoderamiento de los socios hacia la cooperativa.
8. Falta de poder de negociación.
9. Recursos de socios no permanentes.
10. Innovación de nuevos servicios.
11. No cuenta con inmueble propio.

OPORTUNIDADES:

1. Poca presencia de Instituciones con visión social
2. Gran cantidad de moradores que se dedican al comercio y agricultura
3. Poca atención de las entidades crediticias a los pequeños comerciantes y agricultores.
4. Falta de credibilidad de grandes Instituciones hacia el pequeño productor.
5. Confluencia de un gran número de comerciantes, agricultores en el Cantón los fines de semana.
6. Presencia de capitales
7. Apoyo de organismos privados de desarrollo (RED EQUINOCCIO)
8. Campañas de prevención ante usureros por parte del gobierno central..

AMENAZAS:

1. La mayor competitividad que ha crecido en los últimos años (Banco de Pichincha, Banco de Fomento, Cooperativa Juan Pío de Mora, Cooperativa Hermes Gaibor).
2. Incremento del índice delincencial
3. Cambio en las necesidades de los habitantes.
4. Plagas y enfermedades disminuyen inversiones productivas locales
5. Incremento de gastos por regulaciones
6. Nuevas regulaciones
7. Presencia de agiotistas

ESTRATEGIAS.

1. Promover el ahorro en un 10%.
2. Incrementar nuevo servicio como ahorro programado en un 15%.
3. Disminuir y mantener el índice de morosidad en niveles del 4%.
4. Crecimiento anual de las captaciones en el 17%.
5. Incrementar los certificados de aportaciones en un 10%.
6. Realizar plan de publicidad.
7. Realizar convenios y alianzas estratégicas para incrementar socios.
8. Definición de necesidades del mercado.
9. Diseño e implementación de nuevos productos y servicios.
10. Diseño e implementación campaña publicitaria.
11. Actualizar reglamentos y manuales de la cooperativa.
12. Diseño e implementación de nuevos manuales.
13. Diseñar manuales de seguridad.
14. Adecuación permanente del sistema informático.
15. Crear canales de comunicación entre los distintos estamentos.
16. Armonizar las acciones y funciones entre los estamentos de la institución.
17. Mejoramiento de la infraestructura.
18. Mejoramiento de la imagen corporativa.
19. Mejoramiento permanente de la atención al cliente.

20. Desarrollar políticas para la gestión óptima del talento humano.
21. Diseñar proceso para mejorar el clima laboral.
22. Implementación de planes de capacitación.
23. Información periódica de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO.

OBJETIVOS

Perspectiva financiera:

- Crecer institucionalmente, mediante el incremento de captaciones, colocación de cartera y patrimonio.

Perspectiva del cliente:

- Incrementar en un 30% nuestro mercado.
- Generar nuevos productos y servicios.

Perspectiva de fortalecimiento interno:

- Actualizar normativa interna permanentemente.
- Diseñar planes y políticas de seguridad institucional.
- Mejorar el ambiente institucional.
- Mejorar la imagen institucional.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Contar con personal eficiente, eficaz, capacitado y comprometido en el desarrollo de la cooperativa.

- Desarrollar procesos de capacitación para todos los estamentos de la cooperativa.

PLAN DE ACCIONES PRINCIPALES PARA EL POSICIONAMIENTO Y FORTALECIMIENTO, EN EL AÑO 2015

OBJETIVO.- Crecer institucionalmente mediante el incremento de captaciones, colocación de cartera y patrimonio.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS.
Promover al ahorro en un 10%	Estrategia Ofensiva	análisis horizontal de ahorros	15% anual hasta el 2016	Contabilidad
Incrementar nuevo servicio ahorro programado en un 15%	Estrategia Ofensiva	número de socios activados / número de socios totales inactivos	5% anual hasta el 2016	Operaciones
Disminuir y mantener el índice de morosidad en un nivel del 4%	Estrategia Defensiva	cartera en riesgo / cartera total	Alcanzar el 4% hasta dic. 2016	Crédito
Crecimiento anual de las captaciones en el 17%	Estrategia Ofensiva	análisis horizontal de pasivos con costo	17% anual hasta el 2016	Operaciones
Incrementar los certificados de aportaciones en un 10%	Estrategia Supervivencia	Análisis horizontal de pasivos	100% hasta el 2016	Gerencia y Consejo de Administración

OBJETIVOS.- Incrementar en un 30% nuestro mercado.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS.
Realizar publicidad	Estrategia Ofensiva	Radio y Folletos	80% hasta el 2016	Gerencia
Realizar convenios y alianzas	Estrategia Ofensiva	3 convenios generados	100% hasta el 2016	Gerencia

estratégicas para incrementar socios				
--------------------------------------	--	--	--	--

OBJETIVOS.- Generar nuevos productos y servicios.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS.
Definición de necesidades del mercado	Estrategia Ofensiva	Estudio de mercado	Elaboración de informe	Operaciones
Diseño e implementación de nuevos productos y servicios	Estrategia Ofensiva	Nivel de aceptación por parte de clientes y socios	2 productos o servicios nuevos hasta el 2016	Gerencia
Diseño e implementación campaña publicitaria	Estrategia Ofensiva	campaña publicitaria implementadas	1 campaña publicitaria por año hasta el 2016	Gerencia

OBJETIVOS.- Actualizar normativa interna permanentemente.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONSABLE
Actualizar reglamentos y manuales de la cooperativa	Estrategia Supervivencia	Manuales actualizados.	100% de manuales actualizados hasta el 2014	Directivos
Diseño e implementación de nuevos manuales	Estrategia Defensiva	manuales diseñados y aprobados	100% de manuales aprobados anualmente	Directivos

OBJETIVOS.- Diseñar planes y políticas de seguridad informática.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS.
Diseñar manuales de seguridad	Estrategia Supervivencia	Sistema informático implementado	Sistema informático en funcionamiento total hasta febrero 2014	Gerente
Adecuación permanente del sistema informático	Estrategia Defensiva	Actualizaciones efectuadas / actualizaciones requeridas	100% de adecuaciones cada año	Gerente

OBJETIVOS.- Mejorar el ambiente institucional.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS.
Crear canales de comunicación entre los distintos estamentos	Estrategia Supervivencia	Programas de integración generados	2 programas de integración elaborados por año	Gerencia
Armonizar las acciones y funciones entre los estamentos de la institución	Estrategia Supervivencia	Programas de integración generados	2 programas de integración elaborados por año	Gerencia

OBJETIVOS.- Mejorar la imagen institucional.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS.
Mejoramiento de la infraestructura.	Estrategia Ofensiva	adecuaciones efectuadas / adecuaciones requeridas	100% de las adecuaciones requeridas hasta el 2016	Gerencia
Mejoramiento de la imagen corporativa	Estrategia Ofensiva	implementación del cambio de la imagen	100% del cambio generado	Gerencia

		corporativa	hasta el 2015	
Mejoramiento permanente de la atención al cliente	Estrategia Ofensiva	elaboración del diagnóstico de satisfacción del cliente	100% de las recomendaciones aprobadas, ejecutadas hasta dic. 2014	Operaciones

OBJETIVOS.- Contar con personal eficiente, eficaz, capacitado y comprometido en el desarrollo de la cooperativa.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS
Desarrollar políticas para la gestión óptima del talento humano	Estrategia Defensiva	diagnostico de las necesidades de gestión del talento humano	100% de las recomendaciones aprobadas, ejecutadas hasta dic. 2015	Gerencia
Diseñar proceso para mejorar el clima laboral	Estrategia Defensiva	diagnostico del clima laboral	100% de las recomendaciones aprobadas, ejecutadas hasta dic. 2015	Gerencia

OBJETIVOS.- Desarrollar procesos de capacitación para todos los estamentos de la cooperativa.

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	INDICADORES CLAVES DE RESULTADO	METAS	RESPONS.
Implementación de planes de capacitación	Estrategia Defensiva	levantamiento de necesidades del personal	100% de las necesidades satisfechas hasta dic. 2015	Gerencia
Información periódica de los productos y servicios que ofrece la cooperativa	Estrategia Ofensiva	número de publicaciones efectuadas	2 publicaciones efectuadas por año hasta dic. 2016	Gerencia

VALORES INSTITUCIONALES

En la cooperativa de Ahorro y Crédito “METROPOLIS” Ltda., asumimos como valores institucionales los siguientes:

SOLIDARIDAD:

Base fundamental de la filosofía del sistema cooperativo, que mediante la ayuda mutua persigue el bien común.

JUSTICIA:

Entendida como el reconocimiento de los derechos y obligaciones que tienen los socios para acceder a los servicios que brinda la cooperativa, en términos justos y sin distinción de raza, credo, nivel económico.

HONESTIDAD:

Conceptuada con la realización de acciones transparentes, correctas, libres de abusos, con responsabilidad social y verdad.

ARMONIA:

Juzgada como el respeto a todos los socios, y a brindar una atención que propicie la cortesía, humildad, puntualidad, el espíritu de servicio y colaboración recíproca siendo parte de comisiones, directorios, etc.

EQUIDAD:

Cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece *Justicia, imparcialidad con cada uno de sus socios y clientes.

RESPECTO:

Es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad.

TRANSPARENCIA:

Capacidad para proporcionar información clara y precisa a sus socios y clientes.

CONFIANZA:

Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos.

AMABILIDAD:

Es el acto o el estado de comportamiento caritativo con los socios y clientes.

BIBLIOGRAFÍA:

- AMADOR Posadas Fátima Jackeline. Descripción, premisas, procesos y desarrollo de la planeación estratégica
- ARAMAYO, Orión. Manual de Planificación Estratégica. Universidad de Chile
- Diccionario de Administración y Finanzas. Ed. Océano. Pág 20
- HERNÁNDEZ, Roberto y FERNÁNDEZ Carlos: Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw – Hill, 4ta edición, México, 2.006
- KOONTZ, Harold. Estrategia. Planificación y Control. (s.e) (s.a)
- KOONTZ Harold y Cirilo Donell
- JOHNSON, Robert; Funciones de la Gestión Financiera, México, 1978.
- MARTÍN FERNANDO. Diccionario de Contabilidad y Finanzas, España, Cultural S.A. 2000,
- MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Argentina, 2006, Pág. 172
- MINTZBERG, Henry. (“et al”) El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Pearson Education. 1ra ed. México, 1997
- MINTZBERG Henry, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Fundamentos de la Administración 2007
- MONTOYA, Katherin Andrea, “et al” Fundamentos de la Administración. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. 2007
- MONTOYA, Katherin Andrea, “et al” Fundamentos de la Administración. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. 2007
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994,
- MUÑIZ, Luis. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición
- NAVARRETE, Carrasco. Roberto C. Planeación estratégica en los negocios <[http:// www.gestiopolis. com/recursos/documentos/fulldocs/ ger/plesne.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm) [15 marzo 2014]
- NUNES, Paulo; Gestión Financiera, Portugal, 2008

- ORTEGA CASTRO, Alfonso. INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS. McGraw Hill. México. 2002.
- Plan Estratégico de la Cooperativa Metrópolis Ltda.
- SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003
- SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991
- SERNA Gómez Humberto. “Gestión Empresarial”, Editorial Legis, 1992
- <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/diagnostico%20estrategico.htm>, el 12 de Abril de 2014
- <http://www.seps.gob.ec/web/guest/supervision>

ANEXOS

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias de la Administración, Gestión Empresarial e Informática

Encuesta al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.

Objetivo: A través de esta encuesta esperamos recoger información muy valiosa sobre los elementos de la planificación estratégica que se realizan en su institución, para detectar posibles insuficiencias y proponer las soluciones adecuadas.

Indicaciones: Por favor responda a las preguntas planteadas en esta encuesta, marcando su respuesta con una equis (X), información que será de mucha importancia para realizar nuestro trabajo de investigación.

1. ¿La cooperativa tiene una planificación estratégica actualizada?

SI _____ NO _____

2. ¿La cooperativa tiene clara la misión y visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello?

SIEMPRE _____ CASI SIEMPRE _____ NUNCA _____

3. ¿La cooperativa ha realizado campañas de promoción para incrementar el número de socios?

SI _____ NO _____

4. ¿La cooperativa cuenta con estrategias para generar nuevos productos y servicios financieros?

SI _____ NO _____

5. ¿La cooperativa ha diseñado planes y políticas de seguridad institucional?.

SI _____ NO _____

6. ¿Se han desarrollado estrategias que permita a la cooperativa tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros?.

SI _____ NO _____

7. ¿La cooperativa actualiza de manera permanente sus reglamentos y manuales para garantizar su eficacia y efectividad?

SI _____

NO_____

8. ¿La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación acorde a los objetivos que persigue la misma?

SI _____

NO_____

9. ¿El trabajo realizado por la cooperativa encaja de forma coherente con la imagen institucional y ambiente laboral?

SI _____

NO_____

10. Le gustaría que se realice una planificación estratégica que pueda contribuir al logro de los objetivos de la cooperativa.

SI _____

NO_____

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias de la Administración, Gestión Empresarial e Informática

Encuesta a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.

Objetivo: A través de esta encuesta esperamos recoger información muy valiosa sobre los elementos de la planificación estratégica que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda., para detectar posibles insuficiencias y proponer las soluciones adecuadas.

Indicaciones: Por favor responda a las preguntas planteadas en esta encuesta, marcando su respuesta con una equis (X), información que será de mucha importancia para realizar nuestro trabajo de investigación.

1. ¿Conoce si la cooperativa cuenta con una planificación estratégica actualizada?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce si la cooperativa tiene una clara visión de lo que se quiere lograr en un futuro cercano?

SI _____ NO _____

3. ¿Cree que la misión actual de la cooperativa refleja claramente qué hace, para quién y por qué es importante?

SI _____ NO _____

4. ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la Cooperativa?

SI _____ NO _____

5. Cree que existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos, financieros y tecnológicos, dentro de la administración?

SI _____ NO _____

6. ¿Considera que la cooperativa ha desarrollado estrategias que le permita tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros?

SI _____ NO _____

7. ¿Los servicios que le brinda la Cooperativa cubren completamente las necesidades de los socios?

SI _____ NO _____

8. ¿Considera usted que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?

9.

SI _____ NO _____

10. ¿Ha recibido Ud. algún curso de capacitación Cooperativa?

SI _____ NO _____

11. ¿Cree Ud. Que está informado en cuanto a las actividades de la cooperativa?

SI _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias de la Administración, Gestión Empresarial e Informática

Entrevista a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.

Objetivo: A través de esta entrevista esperamos recoger información muy valiosa sobre los elementos de la planificación estratégica que se realizan en su institución, para detectar posibles insuficiencias y proponer las soluciones adecuadas.

1. Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica actualizada.
2. Se ha evaluado la actual planificación estratégica que dispone la cooperativa
3. Cree que es importante realizar un control de la ejecución de las acciones de los directivos y el personal operativo de la cooperativa.
4. La cooperativa tiene establecidas estrategias que le permitan tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros.
5. Dispone de información oportuna que facilite la toma de decisiones para hacer frente a la competencia.
6. Le gustaría que se realice una planificación estratégica que pueda contribuir al logro de los objetivos de la cooperativa.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias de la Administración, Gestión Empresarial e Informática

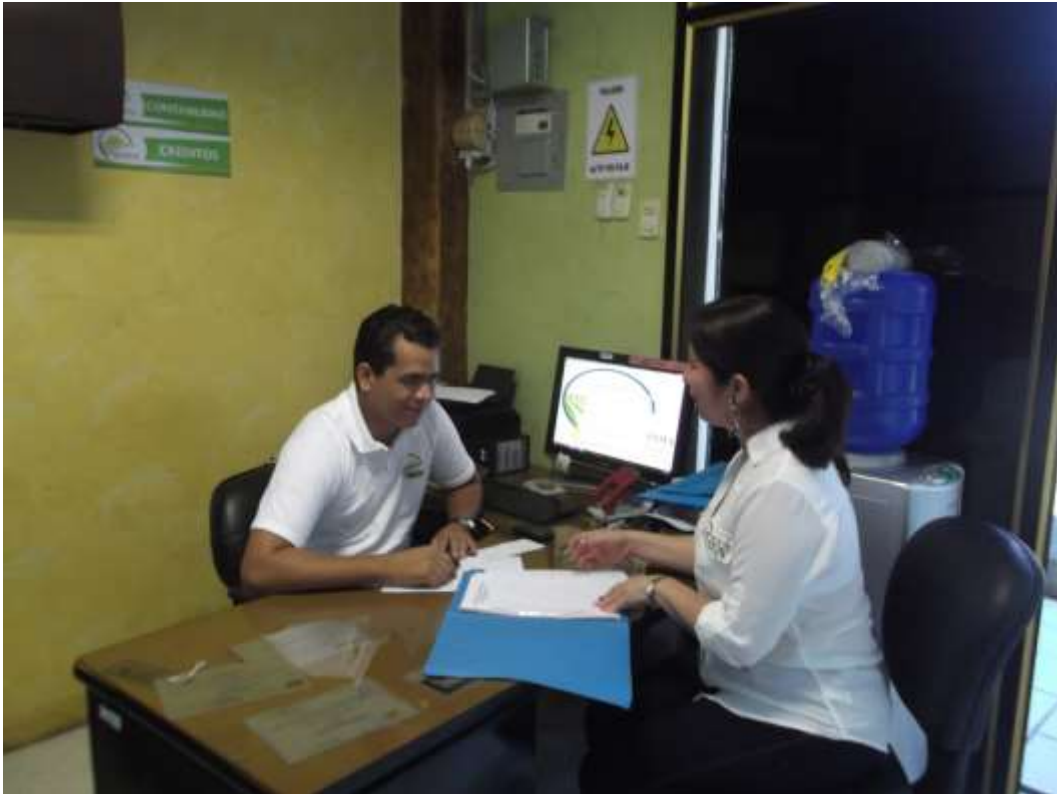
Entrevista a la Presidenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Metrópolis Ltda.

Objetivo: A través de esta entrevista esperamos recoger información muy valiosa sobre los elementos de la planificación estratégica que se realizan en su institución, para detectar posibles insuficiencias y proponer las soluciones adecuadas.

1. Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica actualizada.
2. Se ha evaluado la actual planificación estratégica que dispone la cooperativa
3. Cree que es importante realizar un control de la ejecución de las acciones de los directivos y el personal operativo de la cooperativa.
4. La cooperativa tiene establecidas estrategias que le permitan tener liderazgo en la diversificación de productos y servicios financieros.
5. Dispone de información oportuna que facilite la toma de decisiones para hacer frente a la competencia.
6. Le gustaría que se realice una planificación estratégica que pueda contribuir al logro de los objetivos de la cooperativa.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FOTOGRAFÍAS









Document: [defensa.docx](#) (D14043747)
Submitted: 2015-04-22 11:21 (-05:00)
Submitted by: elizabeth.silva.monar@gmail.com
Receiver: mescoabar.ueb@analysis.orkund.com
Message: [Show full message](#)
90% of this approx. 61 pages long document consists of text present in 13 sources.

List of sources

- <http://uls-bsc.volante.com/resources/lectura%20de%20Apoyo%20CTR%20Gest...>
- [TABEA MISS MERCY.docx](#)
- [LA ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.docx](#)
- <http://civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- <http://www.seps.gob.ec/web/guest/supervision>
- <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/diagnostico%20estrategico.htm>

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMATICA

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL TRABAJO DE GRADUACION PREVIO LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERAS COMERCIALES TEMA: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO METROPOLIS LTDA. DEL CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RIOS, AÑO 2013". AUTORAS: PADILLA CORONEL GLENDA MARIA SILVA MONAR DOLORES ELIZABETH DIRECTOR: ING. MARIO ESCOBAR GORTAIRE, MSc. PARES ACADÉMICOS: ING. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ, MSc. ING. MARLON GARCÍA SALTOS, MBA GUARANDA 2015 II.

DEDICATORIA Dedicó este trabajo de grado a Dios, especialmente a mis padres, quienes me han sabido brindar todo su apoyo incondicional y comprensión durante el proceso de estudios en la Universidad Estatal de Bolívar, para poder culminar con éxito un sueño anhelado de poder ser una profesional útil a la sociedad, de igual manera a mi querido hermano que en paz descansa, quien desde el más allá siempre me acompaña. ELIZABETH SILVA Este trabajo lo dedico a Dios, a mis padres, mi esposo e hijos, por ser siempre la inspiración de mi vida, por saber comprender y brindarme su apoyo en todo instante, por su tiempo valioso en los momentos que no pude estar presente con ellos, por su incomparable sacrificio. GLENDA PADILLA

V. AUTORIA NOTARIADA El presente trabajo de graduación: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMATICA

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP. TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP. TEMA: INCIDENCIA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL BALANCE SOCIAL DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "METROPOLIS" LTDA. DEL CANTÓN QUINSALOMA,

