



Carrera de Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tesis de grado.

Previo a la obtención del título de:

Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tema:

“Elaboración de un Plan Estratégico Institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo.”

Autoras:

Jenny Elizabeth Moreira Meza.
Génices Narcisa Bravo Zambrano.

Directora de tesis:

Eco. Lucía Zambrano Santos Mg.

Cantón Portoviejo- Provincia de Manabí - República del Ecuador.

2014.

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS.

Quien suscribe, Econ. Lucía Zambrano Santos, directora de la tesis de grado titulada: **“Elaboración de un Plan Estratégico Institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo”**, previo a la obtención del título de Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales, realizada por las estudiantes: Génices Narcisa Bravo Zambrano y Jenny Elizabeth Moreira Meza.

Certifico:

Que el presente informe final de las egresadas de la carrera de Finanzas y Relaciones Comerciales de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, cumple con los requisitos estipulados en el reglamento interno de la universidad y por lo tanto lo considero como aprobado y apta para ser sustentada.

Econ. Lucía Zambrano Santos.
Directora de tesis.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.

Tema:

“Elaboración de un Plan Estratégico Institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo.”

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

Tribunal:

Econ. Julio César Silva Ruiz.
Director de la carrera.

Econ. Lucía Zambrano Santos.
Directora de tesis.

Econ. Franklin García Sánchez.
Miembro del tribunal.

Ing. Consuelo Pinargote Ángel.
Miembro del tribunal.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

La responsabilidad de las ideas, resultados y conclusiones del presente trabajo investigativo titulado: “Elaboración de un Plan Estratégico Institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo.”, pertenece exclusivamente a las autoras.

Además, cedemos nuestros derechos de autoría de la presente tesis, a favor de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Génices Narcisa Bravo Zambrano.

Jenny Elizabeth Moreira Meza.

AGRADECIMIENTO.

Mis sinceros agradecimientos a:

Mis padres por el gran ejemplo de responsabilidad que me inculcaron, a las autoridades y docentes de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., presidida por el Economista Jorge Loor Zambrano, a los socios y personal administrativo de la cooperativa en estudio, quienes nos ofrecieron todas las facilidades para desarrollar la presente investigación.

De manera especial a la Economista Lucía Zambrano, por sus aportes y su guía en todo el proceso de la tesis y a mi amiga y compañera de tesis Elizabeth Moreira Meza, porque juntas logramos superar los obstáculos para llegar a la meta final.

Génices Bravo Zambrano.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a los socios y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., por darme la oportunidad de contribuir con el desarrollo de su institución.

A mis padres, por su ejemplo, enseñanza y por su apoyo incondicional en cada aspecto de mi vida.

A mi familia y amigos, de manera especial a mis hermanas y a mi amiga incondicional Andrea Garzón, por alentarme a seguir adelante, aun cuando sentía que ya no podía.

A mi directora de tesis, Eco. Lucía Zambrano Santos, por su apoyo constante en el desarrollo de este trabajo, que llegó a su fin por su valiosa guía y motivación.

De la misma forma agradezco a mi compañera de tesis Génices Bravo y su esposo Ing. Paúl de la Cruz, con los que compartí momentos de preocupación y alegría logrando superar cada uno de los obstáculos que se nos presentaron, llegando así, a la meta final.

Jenny Elizabeth Moreira Meza.

DEDICATORIA.

A Dios, por darme fuerzas para seguir adelante por iluminarme y bendecirme día a día.

A mis padres Jorge Bravo Vera y Narcisa Zambrano García, quienes con su amor y comprensión y ejemplo han hecho de mí una persona responsable y profesional.

A mi esposo José Paul de la Cruz Véliz por darme su apoyo incondicional, para cumplir esta importante etapa en mi vida.

A mis hermanos, familiares y amigos, por todo el tiempo compartido.

Génices Bravo Zambrano.

DEDICATORIA.

A Dios, mi padre celestial y salvador por bendecirme cada día y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mis padres Italo Moreira Zambrano y Genny Meza Cedeño, quienes con su amor y ejemplo han hecho de mí una mujer con valores y por estar a mi lado aún en los momentos más difíciles.

A mis abuelos, Ana Cedeño Meza y Samuel Meza Vélez, por su amor y su apoyo cada día, por enseñarme que lo que más nos cuesta en la vida es lo que más apreciamos.

A mis hermanas, familiares y a mis amigos, por estar allí disfrutando cada alegría y por darme ánimos en los momentos de tristeza y a mí amado Gastón.

Jenny Elizabeth Moreira Meza.

RESUMEN.

El plan estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recurrir en el futuro la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., para acoplarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno en cual se desenvuelve.

Esta investigación trata de aportar con alternativas para conseguir la fidelización e incremento de socios, mejorar la imagen institucional, mejorar los procesos internos y el clima laboral, con la finalidad de incrementar la solvencia financiera que permita alcanzar los niveles óptimos de crecimiento, productividad y rentabilidad social, garantizando la sostenibilidad de la cooperativa.

Por medio del análisis de micro y macro ambiente se determinó las respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta manera, con la formulación de estrategias se proyecta ejecutar una planificación estratégica que permita alcanzar los objetivos planteados, de igual forma se diseñaron las herramientas de control que ayudarán en la correcta evaluación y seguimiento de los POAS, como ayuda al plan estratégico institucional.

Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Balance Scorecard, Planificación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Formulación Estratégica, POAS.

ABSTRACT.

The strategic plan is a powerful tool for diagnosis, analysis, reflection and collective decision making, regarding the current task and the path must turn in the future Cooperative Credit Union Ltd. Money Store, to engage the changes and the demands imposed by the surroundings into which it develops.

This research seeks to provide alternatives for loyalty and increase membership, enhance the corporate image, improve internal processes and the working environment, in order to increase the financial solvency for achieving the optimal levels of growth, productivity and profitability social, ensuring the sustainability of the cooperative.

Through the analysis of micro and macro environment the respective strengths, weaknesses, opportunities and threats are determined. Thus, the formulation of strategies is projected to run a strategic planning to achieve the stated objectives, just as control tools that will aid in proper evaluation and monitoring of the POAS, as an aid to institutional strategic plan is designed.

Strategic Planning, Balanced Scorecard, Cooperative Savings and Credit Planning, Strategy Formulation, POAS.

ÍNDICE GENERAL.

Certificación de la directora de tesis.....	i
Certificación del tribunal examinador.....	ii
Declaración de autoría.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen.....	vii
Abstract.....	ix
Índice general.....	x
Índice de cuadro.....	xv
Índice de gráficos.....	xvii
Índice de figuras e imágenes.....	xvii
Índice de siglas.....	xvii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Análisis Situacional y Diagnóstico, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo.....	2
1.1. Generalidades.....	2
1.1.1. Administración estratégica.....	2
1.1.2. Planificación estratégica.....	3

1.2.	Análisis del sector cooperativista de la República del Ecuador.....	8
1.2.1.	Las cooperativas de ahorro y crédito en la República del Ecuador...	8
1.3.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo.....	20
1.3.1.	Antecedentes.....	20
1.3.2.	Problemática interna.....	21
1.4.	Diagnostico estratégico interno.....	24
1.4.1.	Nivel estratégico.....	24
1.4.2.	Nivel operativo.....	31
1.4.3.	Nivel de apoyo.....	34
1.5.	Diagnostico estratégico externo.....	36
1.5.1.	Aspectos políticos y legales.....	36
1.5.2.	Aspectos económicos.....	38
1.5.3.	Aspectos sociales.....	43
1.5.4.	Aspectos tecnológicos.....	46
1.5.5.	Aspectos medioambientales.....	46
1.5.6.	Socios (Clientes).....	48
1.5.7.	Competencia.....	49
1.5.8.	Proveedores.....	50
1.6.	Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.....	53
1.6.1.	Fortalezas.....	59
1.6.2.	Oportunidades.....	60
1.6.3.	Debilidades.....	60
1.6.4.	Amenazas.....	62

1.7.	Procedimientos metodológicos.....	63
	CAPÍTULO II.....	65
2.	Desarrollo del Marco Filosófico Institucional y Objetivos Estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo (Direccionamiento Estratégico).....	65
2.1.	Identificación y definición de las perspectivas del marco filosófico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.	65
2.2.	Misión institucional.....	65
2.3.	Visión institucional.....	67
2.4.	Valores corporativos.....	70
2.5.	Objetivos y metas estratégicas.....	71
	CAPÍTULO III.....	74
3.	Formulación Estratégica para el Direccionamiento Efectivo de la Cooperativa.....	74
3.1.	Definición del plan estratégico institucional.....	74
3.2.	Importancia del plan estratégico institucional.....	74
3.3.	Beneficios del plan estratégico institucional.....	75
3.4.	Formulación estratégica.....	76
3.4.1.	Estrategias FO (Maxi-Maxi): ofensivas.....	77
3.4.2.	Estrategias FA (Maxi-Mini): reactivas.....	79
3.4.3.	Estrategias DO (Mini-Maxi): adaptivas.....	80
3.4.4.	Estrategias DA (Mini-Mini): defensivas.....	81
3.4.5.	Estrategias vs objetivos.....	81

3.4.6.	Implementación de estrategias (La matriz estratégica de impacto)..	84
3.5.	Indicadores.....	86
	CAPÍTULO IV.....	93
4.	Establecimiento de los Formatos para la Aplicación de los Planes Operativos Anuales de la Institución.....	93
4.1.	Definición del plan operativo.....	93
4.2.	Importancia del plan operativo.....	94
4.3.	Beneficios del plan operativo.....	94
4.4.	Elaboración de planes operativos.....	95
4.5.	Indicadores.....	99
4.6.	Presupuesto.....	101
	CAPÍTULO V.....	106
5.	Diseño de Herramientas de Control para la Correcta Evaluación y Seguimiento de los Poas como Ayuda al Plan Estratégico Institucional	106
5.1.	Definición de las herramientas de control.....	106
5.2.	Tipos de herramientas de control.....	107
5.3.	Importancia de las herramientas de control.....	110
5.4.	Beneficios de las herramientas de control.....	110
5.5.	Diseño de las herramientas de control	111
	CAPÍTULO VI.....	116
6.	Analizar la Influencia del Plan Estratégico como Aporte al Fortalecimiento y Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda De Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo.....	116

6.1.	Definición del desarrollo institucional.....	116
6.2.	Definición del fortalecimiento institucional.....	117
6.3.	Influencia del plan estratégico institucional en el desarrollo y fortalecimiento institucional.....	118
6.4.	Alcance futuro de la empresa.....	120
6.4.1.	Captación de clientes.....	121
6.4.2.	Mejoramiento de los procesos.....	122
6.4.3.	Posicionamiento en el mercado.....	122
6.4.4.	Atracción de inversionistas.....	123
6.4.5.	Infraestructura adecuada.....	124
6.4.6.	Personal capacitado.....	124
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
	Conclusiones.....	126
	Recomendaciones.....	128

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS.

Número de cuadro	Nombre.	Página
1	Parámetros de clasificación de cooperativas de ahorro y crédito por segmento.....	16
2	Distribución de las cooperativas de ahorro y crédito por segmento a nivel nacional.....	16
3	Cooperativas de la provincia de Manabí distribuidas por segmento.....	19
4	Estructura organizativa de la Cooperativas de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. (Nombres y cargos).....	30
5	Matriz de diagnóstico interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero.....	55
6	Matriz de diagnóstico externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero.....	58
7	Matriz de componentes para la elaboración de la misión institucional.....	66
8	Matriz de componentes para la elaboración de la visión institucional.....	68
9	Matriz de objetivos estratégicos.....	72
10	Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.....	73
11	Matriz de creación de estrategias ofensivas.....	78
12	Matriz de creación de estrategias reactivas.....	79

13	Matriz de creación de estrategias adaptativas.....	80
14	Matriz de creación de estrategias defensivas.....	81
15	Matriz de objetivos y estrategias por perspectivas del CMI.....	82
16	Implementación de estrategias.....	85
17	Matriz del CMI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.....	90
18	Formato de matriz para la elaboración de planes operativos anuales.....	98
19	Matriz de ejemplo de plan operativo.....	103
20	Formato de matriz cualitativa de seguimiento operativo.....	112
21	Formato de matriz cuantitativa de seguimiento semestral.....	113
22	Formato de matriz cuantitativa de seguimiento anual.....	114
23	Formato de ficha informativa de complementación para evaluación de poas.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Nº de gráficos	Nombre	Página
1	Participación de las cooperativas a nivel nacional.....	13
2	Tipos y distribución de las cooperativas a nivel nacional.....	14
3	Distribución de las cooperativas en la provincia de Manabí.....	17
4	Distribución de las cooperativas por tipo en la provincia de Manabí.....	17
5	Distribución de las cooperativas financiera en la provincia de Manabí.....	18
6	Variación de los componentes de PIB desde el año 1965 hasta el año 2012.....	39
7	Variación del PIB desde el año 1966 hasta el año 2012.....	40
8	Variación de la inflación urbana desde el año 1990 hasta 2012.....	41
9	Variación de la IEDN desde el año 2000 hasta el año 2012.....	42
10	Variación de la pobreza desde el año 2000 hasta el año 2012.....	45
11	Mercado laboral PEA desde el año 2008 hasta el año 2012.....	46
12	Variación anual de socios desde el año 2010 hasta el año 2013.....	49
13	Socios por género.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS E IMÁGENES.

Figura 01:	Perspectivas del cuadro del mando integral.....	5
Figura 02:	Organigrama estructural.....	25
Imagen 01:	Sistema de planificación estratégica.....	3
Imagen 02:	Mapa satelital.....	31
Imagen 03:	Logo.....	32

ÍNDICE DE SIGLAS.

COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito.
DI	Desarrollo Institucional.
FI	Fortalecimiento Institucional.
LTDA	Limitada.
PE	Plan Estratégico.
PEI	Plan Estratégico Institucional.
POA	Plan Operativo Anual.
SENPLADES	Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
PIB	Producto Interno Bruto.

INTRODUCCIÓN.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., fue creada mediante acuerdo Ministerial N° 0747 el 23 de agosto de 2007 y calificada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social mediante acuerdo N° 025 el 21 de julio de 2010. La cooperativa se inició con un grupo de 15 socios con la finalidad de brindar apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional. La intención es pues, hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, fomentado así el ahorro y el desarrollo económico mediante la captación y colocación de dinero.

La investigación se centra en la realización de un plan estratégico cuya finalidad es la mejora de la gestión administrativa, de procesos y financiera de la institución, enfocado a una herramienta administrativa moderna que es *Balanced Scorecard* también conocida como Cuadro de Mando Integral; mismo que ayudará a visualizar las estrategias de una manera muy práctica, con la cual se podrá medir y controlar el desempeño de los indicadores, y de esta forma dar seguimiento al cumplimiento de las metas y el logro de la visión institucional.

La investigación también propone formatos para la elaboración de los poas, los mismos que ayudarán a la ejecución del plan estratégico institucional y las herramientas de control para la correcta evaluación y seguimiento de estos, además de ser ayuda al PEI, estas herramientas de control son instrumentos que permitirán evaluar y medir el nivel de avance y cumplimiento de cada estrategia.

CAPÍTULO I.

1. Análisis Situacional y Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo.

1.1. Generalidades.

Antes de entrar en desarrollo del Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., es necesario insertar varias conceptualizaciones, que permitan fundamentar el desarrollo del presente estudio. Las mismas que ayudarán a entender de mejor manera, los fundamentos en los cuales se basa una planificación estratégica, además se dará conocer el medio en el que se desarrollan actualmente las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

1.1.1. Administración estratégica.

Como dice Sangucho ¹(2011):

La administración estratégica es un proceso continuo, cíclico y transfuncional dirigido a mantener una organización acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Un sistema de administración estratégica es un conjunto de acciones metodológicas, coherentes y sucesivas que tienen por objetivo desarrollar acciones estratégicas para el logro de los objetivos organizacionales que consiste en los cinco siguientes procesos:
Elaborar un diagnóstico estratégico; fijar un direccionamiento estratégico; formular estrategias; ejecutar las estrategias, y controlar la ejecución. (p. 5).

¹ Sangucho, Alexander. (2011).Planificación estratégica: Enfoque sistémico. [En línea].Consultado: [6,junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

Imagen N°1



Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación estratégica: Enfoque sistémico. [Imagen]. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

1.1.2. Planificación estratégica.

Corresponde a este primer macroproceso el planteamiento de un conjunto de acciones estratégicas que son el resultado de la interacción de los procesos de diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico y la formulación estratégica.

Según González² (2013):

La planificación es ante todo un proceso apasionante, que permite a cualquier organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de sus acciones futuras. Por tanto se hace indispensable el diseño de planes estratégicos para que las empresas puedan lograr sus objetivos y metas, a corto, mediano y largo plazo, respondiendo a su capacidad y su tamaño.

Solamente a través de este proceso se define de antemano las actividades que debe de ejecutar cada unidad operativa, indistintamente de la estructura organizacional que tenga la empresa, sean a niveles superiores o niveles inferiores. Para que la implantación de estrategias sea exitosa, es importante el compromiso de todos los componentes de la empresa, esto implica realizar un

² González, N. Pedro (2013). *Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa: Uso y práctica ante la globalización económica.* . (Ed. Rev.) República de Puerto Rico: Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

buen trabajo en equipo y un proceso de coordinación y ejecución efectivo. (pp. 5,6).

Diagnóstico estratégico: en este primer paso del proceso de planificación estratégica es necesario realizar una investigación interna y externa de la institución para entender dónde se desenvuelve la organización. Para esto se utilizará la primera herramienta metodológica que es el FODA. Estas son las siglas de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Esta herramienta va a permitir analizar el ambiente interno para identificar sus fortalezas y debilidades, y el ambiente externo para saber las oportunidades y amenazas presentes y futuras.

Direccionamiento estratégico.

Según Sangucho³ (2011):

El proceso de direccionamiento estratégico consiste en marcar el horizonte de la institución, a través del FODA. Este segundo proceso se compone de tres elementos: misión, visión y objetivos. Para los dos primeros, se utilizan dos matrices con los principales elementos que debe contener la redacción de la misión y visión.

Para el tercer elemento, los objetivos organizacionales, se utilizará la matriz del tablero de comando (Balanced Scorecard) que consiste en hacer una jerarquización de los objetivos apalancando, primero, los objetivos que tienen que ver con la inteligencia y aprendizaje del talento humano. Así, podrá cumplir con los objetivos de procesos para dar productos o servicios de calidad. Todo esto se llevará a cabo con los objetivos de satisfacción a los clientes que, finalmente, permitirán cumplir con los objetivos de beneficios financieros o de beneficios en general. (p.p. 5,6)

La medición del desempeño organizacional es un punto central, en tal sentido Kaplan y Norton⁴(2008), desarrollaron una herramienta innovadora conocida como

³ Sangucho, Alexander. (2011). Planificación estratégica: Enfoque sistémico. [En línea]. Consultado: [6, junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

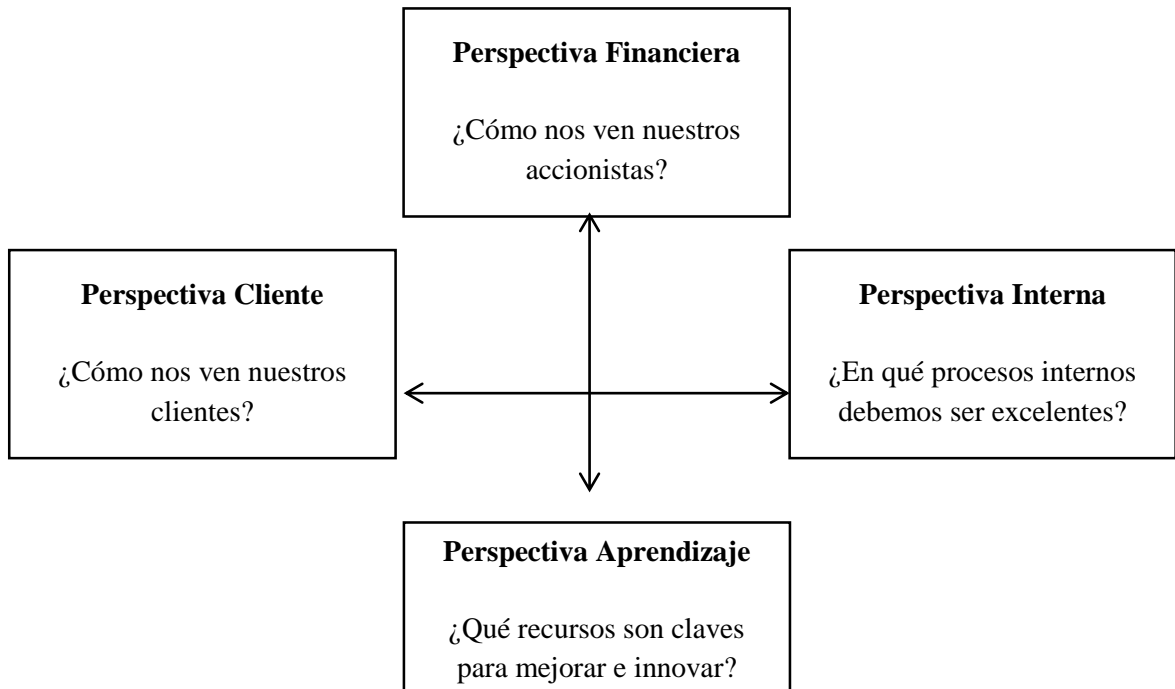
⁴ Kaplan, R., y Norton, D (2008). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia. (Primera Edición) Madrid. Reino de España. Gestión 2000

Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral es un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes, las mismas que se detallan en la siguiente figura:

Figura N° 1

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia. . [Figura]. (Primera Edición). Madrid. Reino de España: Gestión 2000. p.87.

Como dicen Kaplan, R., y Norton, D. ⁵(2008):

Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones realizadas anteriormente. Si los objetivos

⁵ Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia. (Primera Edición). Madrid. Reino de España: Gestión 2000.

son el crecimiento de ventas o generación de *cash flow*⁶ se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

Cientes: identifica los segmentos de mercado en los cuales competirá la organización y las medidas que deberá tomar para ello, entre los indicadores se incluye a satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de clientes nuevos.

Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan atraer y retener los clientes de los segmentos seleccionados para satisfacer las expectativas de óptimos beneficios financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe edificar para fundar una mejora y desarrollo a largo plazo. Sus fuentes principales son el recurso humano, los sistemas y los procesos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.”⁷

Para efectos del presente estudio se utilizará el Cuadro de Mando Integral para el desarrollo del Plan Estratégico Institucional. A continuación se detallan los objetivos y estrategias propuestas de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard. (p. 87)

Formulación estratégica. Sangucho Alexander ⁸(2011):

El resultado de la formulación estratégica es un conjunto de acciones estratégicas, creadas; o, también unas formulas a partir del cruce de variables del FODA; es decir de cuatro matrices FO, FA, DO, DA.

⁶ En economía y finanzas, Cash Flow, es la denominación que se utiliza en el idioma inglés para denominar al flujo de caja o flujo de fondos o de efectivo, como también se lo conoce; el cash flow implica los flujos de entradas y de salidas de caja o efectivo, en un determinado período y por tanto constituye un indicador más que concreto de la liquidez que ostenta una determinada empresa. Entonces, a partir del cash flow podemos conocer el estado de cuenta, cuánto efectivo queda en la misma luego de los gastos, pago de capital y de intereses. *Recuperado(13/05/2013)de: <http://www.definicionabc.com/economia/cash-flow.php>*

⁷ Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia. (Primera Edición). Madrid. Reino de España: Gestión 2000. p.87.

⁸Sangucho, Alexander. (2011). Planificación estratégica: Enfoque sistémico. [En línea]. Consultado: [6,junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

Matriz FO: son las acciones estratégicas con las que se aprovechara las oportunidades presentes o futuras del ambiente externo con las fortalezas internas.

Matriz FA: son las estrategias mediante las cuales utilizamos las fortalezas internas para enfrentar o contrarrestar las amenazas presentes o futuras externas a la organización.

Matriz DO: aquí se forman las estrategias que permitirán minimizar una debilidad interna a través de aprovechar una oportunidad externa.

Matriz DA: son las estrategias más complicadas de formular: consisten en identificar las amenazas que puedan afectar una debilidad interna de la organización y buscar una acción para evitarlo. (p. 6).

Implementación estratégica.

Las acciones estratégicas fruto del primer macroproceso tienen que atravesar dos procesos el de ejecución estratégica y control estratégico para definir mecanismos que minimicen el riesgo de planificación para el correcto cumplimiento de objetivos.

Ejecución estratégica.

Como dice Sangucho Alexander ⁹(2011):

Una vez definidas y priorizadas las acciones estratégicas corresponde a este proceso el diseño y construcción de planes operativos con actividades, responsables, metas, presupuesto, recursos entre otros.

Los planes operativos deben diseñarse tomando en cuenta todos los factores internos de la organización sus fortalezas, debilidades y el perfil por competencias de los responsables de la ejecución de las actividades de los planes operativos.

⁹Sangucho, Alexander. (2011). Planificación estratégica: Enfoque sistémico. [En línea]. Consultado: [6, junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

En esta etapa la planificación se enfrenta a uno de sus principales retos, la cultura organizacional que es uno de los principales factores, pues viabiliza u obstaculiza el cambio organizacional que toda planificación necesita. (p.6).

Control estratégico.

Según Sangucho Alexander ¹⁰(2011):

“Solo lo medible es administrable, o lo que no se evalúa se devalúa. Con estas frases se define el control estratégico. En este proceso se definen indicadores desde la misión, visión y objetivos hasta las actividades de los planes operativos. El nivel de desagregación de los indicadores dependerá de la acuciosidad que defina la organización. Para el caso de los objetivos, se utilizará el Tablero de Mando que jerarquiza los objetivos y por lo tanto sus indicadores en una relación causa efecto desde el primer nivel hasta el cuarto y último nivel.

Estas dos últimas fases cumplen con el ciclo de calidad de Deming PDCA: plan, do, control y acto PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar. Por lo que durante la ejecución de la planificación estratégica este será un proceso secuencial, consecutivo y cíclico que retroalimentará todo el sistema de planificación estratégica. (p.8.).

1.2. Análisis del sector cooperativista de la República del Ecuador.

1.2.1. Las cooperativas de ahorro y crédito en la República del Ecuador.

En el transcurrir del tiempo las cooperativas se han ido convirtiendo en eje de sustento importante para la economía del país, estas intermediarias financieras han logrado captar mercado que la banca tradicional no ha sabido atender, contribuyendo con la disminución de la pobreza y el desarrollo social y económico de los sectores más vulnerables.

¹⁰Sangucho, Alexander. (2011).Planificación estratégica: Enfoque sistémico. [En línea].Consultado: [6,junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

Como afirma Miño¹¹ (2013):

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo.

La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración.

En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana.

La expansión de las exportaciones cacaoteras del siglo XIX provocó un fuerte desarrollo urbano del puerto de Guayaquil, en el ámbito de una fuerte expansión bancaria, de la industria de consumo y servicios, y de la inserción de la economía ecuatoriana al mercado internacional. Fenómeno que unido al respaldo gubernamental del gobierno de Alfaro, dinamizó un rápido crecimiento de las organizaciones de trabajadores, artesanos y empleados.

El 30 de noviembre de 1937 se decreta la primera *Ley de Cooperativas*, que provoca un formidable efecto multiplicador en el crecimiento de la organización de cooperativas.

El contenido de la *Ley de Cooperativas* se encuentra enmarcado en los principios de la cooperación definida en los cánones o normas internacionales de origen europeo. No obstante, se destaca el gran apoyo jurídico del Estado al naciente sector cooperativo, con la finalidad de que se constituya en un nuevo actor social y económico en el escenario ecuatoriano.

La Ley de 1937 enfatiza en los fines sociales de la organización “y que, sin perseguir finalidades comerciales de lucro, tengan por objeto la solidaridad y el mejoramiento económicos de sus miembros, mediante una empresa explotada en común.”

El Reglamento es más explícito todavía: Son Sociedades Cooperativas las organizaciones cuya, estructura, funcionamiento y finalidades se ciñen al Estatuto jurídico de la Cooperación y este Reglamento; y que, por consiguiente, tienden a establecer vínculos de solidaridad y a mejorar las condiciones económicas y sociales de sus miembros, mediante el trabajo en común. (pp. 24-43).

¹¹ Miño G., Wilson. (2013). *Historia del Cooperativismo del Ecuador*. (Primera Edición). República del Ecuador. Quito: Editogran S.A.

Al igual que en el resto del mundo las Cooperativas se basan en siete principios básicos que fueron publicados por la Alianza Cooperativa Internacional ¹²(1995), en el Congreso Centenario realizado en Manchester, los mismos que se mantienen hasta estos días. Estos principios son:

Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta.- Los miembros se organizan voluntariamente y aceptan las responsabilidades de ser socios. No acepta las discriminaciones sociales, políticas, religiosas, raciales o de sexo.

Segundo principio: Gestión democrática por parte de los socios.- Todos los socios participan en la fijación de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para ejercer la representación y gestión de cada cooperativa, son responsables ante los socios quienes tienen iguales derechos para votar, es decir, cada socio tiene derecho a un voto, independientemente de la cantidad de aportes que tenga en la organización.

Tercer principio: Participación económica de los socios.- Cada socio debe contribuir de manera equitativa al capital de su cooperativa y lo gestiona de forma democrática. Acepta que una parte de su capital corresponde a la cooperativa. Los excedentes se reparten para el desarrollo de su cooperativa mediante la conformación de reservas, de las cuales una fracción no se reparte y constituye un fondo para beneficiar a todos los socios en partes proporcionales a sus aportes a la cooperativa y para apoyar actividades aprobadas por los socios.

Cuarto principio: Autonomía e independencia.- Estas organizaciones son autónomas, de autoayuda y gestionadas por sus socios. Si firman convenios con otras organizaciones o consiguen capitales externos, se mantiene la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: Educación, formación e información.- Entregar educación y formación a los socios, a los representantes designados, a los directivos y empleados. Informar a la colectividad sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.- Las cooperativas deben trabajar conjuntamente para fortalecer el movimiento cooperativo utilizando estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

¹² Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Valores y principios Cooperativos*. [En línea]. Consultado: [20,junio, 2013] Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Séptimo principio: Interés por la comunidad. - Las cooperativas deben trabajar para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades través de políticas aprobadas por todos los socios. (párr.5-16).

Estos siete principios son el eje fundamental del cooperativismo y aunque cada país se rige por diferentes estatutos, a nivel mundial el cooperativismo debe mantener estos principios como un sistema inseparable que constituye el pilar fundamental de su formación.

El sistema cooperativo de ahorro y crédito en la República del Ecuador ha logrado que los sectores marginados se beneficien de créditos y contribuya a mejorar las condiciones de vida de los mismos, pero a lo largo de su existencia, si bien es cierto se han mantenido, estas también han tenido que afrontar distintas formas de cambio a las que han sido sometidas, mayormente en su reglamentación.

La Constitución de la República del Ecuador ¹³(2008), señala lo siguiente:

Que el sistema económico se integrará por las representaciones de estructuras económicas públicas, privadas, mixtas, populares y solidarias, y las demás que la Constitución determine; y, que la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Art. 283)

Según César Ricaurte¹⁴ (2011):

En octubre de 2008 se construyó la propuesta de Ley de Economía Popular y Solidaria. El 17 de marzo de 2011 el presidente de la República del Ecuador, Rafael Correa entregó a la Asamblea Nacional este proyecto de Ley, La Asamblea Nacional aprobó el proyecto el 13 de abril de 2011 con 85 votos a

¹³Constitución Política de la República del Ecuador. Capítulo cuarto. art. 283. Sección Primera.

¹⁴ Ricaurte, C.(2011, mayo, 20) La ley de economía popular costará \$30 millones. Diario Hoy. [En línea], Español. Disponible: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-ley-de-economia-popular-costara-30-millones-476142.html> [2013, junio, 24].

favor, 3 en blanco y 9 abstenciones de un total de 97 asambleístas presentes. Cerca de 1800 cooperativas de ahorro y crédito, 1198 entidades asociativas o solidarias, 15 mil bancos comunales y tres mil cajas de ahorro, integrarán el denominado Sector Financiero Popular y Solidario. (párr. 9-12)

Actualmente el control del Sector Financiero Popular y Solidario está a cargo, desde enero de 2013, por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entidad que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

Como dice Armendáriz¹⁵ (2012):

Hasta diciembre del año 2012, existían 39 cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS) alrededor de 940 puntos de atención al cliente, lo cual significa un 8 por ciento del total de oficinas que dispone el sistema financiero nacional, que incluye a oficinas matrices, agencias, sucursales, ventanillas de extensión, cajeros automáticos, corresponsales no bancarios y otros.

La cobertura ofrecida por el sistema cooperativo, esencialmente está compuesto por un 55% de cajeros automáticos y un 32,5% de agencias. (p. 1.).

Como menciona en el su artículo del diario El Telégrafo Ávila¹⁶(2013):

Hasta el 23 de agosto de este año se han registrado 18.141 organizaciones de la economía popular y solidaria en el país. De este número, 947 son cooperativas de ahorro y crédito, las cuales manipulan \$ 6.206 mill. en activos y poseen 4,9 mill. de clientes.

¹⁵ Armendáriz N., Oscar. (2012). *Análisis Financiero del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Período: Diciembre 2011 – Diciembre 2012*. Recuperado de: [12/6/2013] http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT32_2012.pdf

¹⁶ Ávila, F., Oswaldo. (2013, septiembre, 17). *La cifra de clientes de cooperativas de ahorro y crédito es de 4,9 millones*. El Telégrafo. [En línea], Español. Disponible <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-cifra-de-clientes-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-es-de-49-millones.html> [2013, octubre, 14].

En cuanto a las organizaciones que hay registradas en la SEPS hasta el 23 de agosto, el Presidente informó que en el país hay 2.879 asociaciones, cooperativas del sector real (productivas, comercio, transporte, etc.) 2.315, del sector financiero (captan y dan crédito) 947, y cajas y bancos comunales aproximadamente 12.000. En total hay 18.141 organizaciones. (párr. 1,4)

Las cooperativas de ahorro y crédito en el país, se encuentran divididas según las provincias, de la siguiente manera: La provincia del Pichincha se encuentra en primer lugar a nivel nacional con un 20% de participación en el sistema cooperativo, seguida por Guayas con un 15%, Tungurahua con un 8%, Manabí y Chimborazo con un 7%, Azuay con un 5%, mientras que el resto de provincias se encuentran por debajo del 5%. Lo que se ve reflejado en la gráfica siguiente.

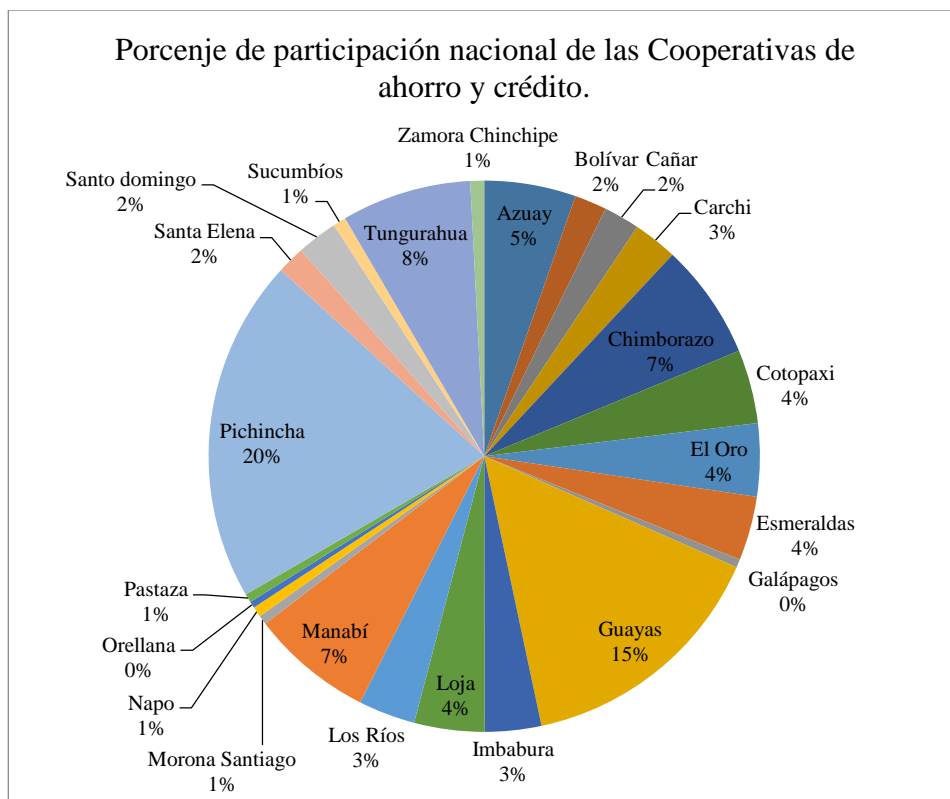


Gráfico N° 1. Participación de las cooperativas a nivel nacional.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y solidario en el Ecuador.

Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.13.).

Las organizaciones del sector cooperativo financiero y no financiero se encuentran distribuidas a nivel nacional según el tipo, hasta el primer semestre del año 2013 de la siguiente manera: cooperativas de transportes con una participación del 48,4%, las cooperativas de ahorro y crédito alcanzan un 26,6%, seguidas por las cooperativas de viviendas con un 11,3%, las de producción con un 11%, mientras que las de otros servicios y de consumo ocupan el 2,3% y el 0,4% respectivamente y se detalla a continuación en el siguiente gráfico.

Distribución de las organizaciones del sector cooperativo financiero y no financiero de la República del Ecuador.

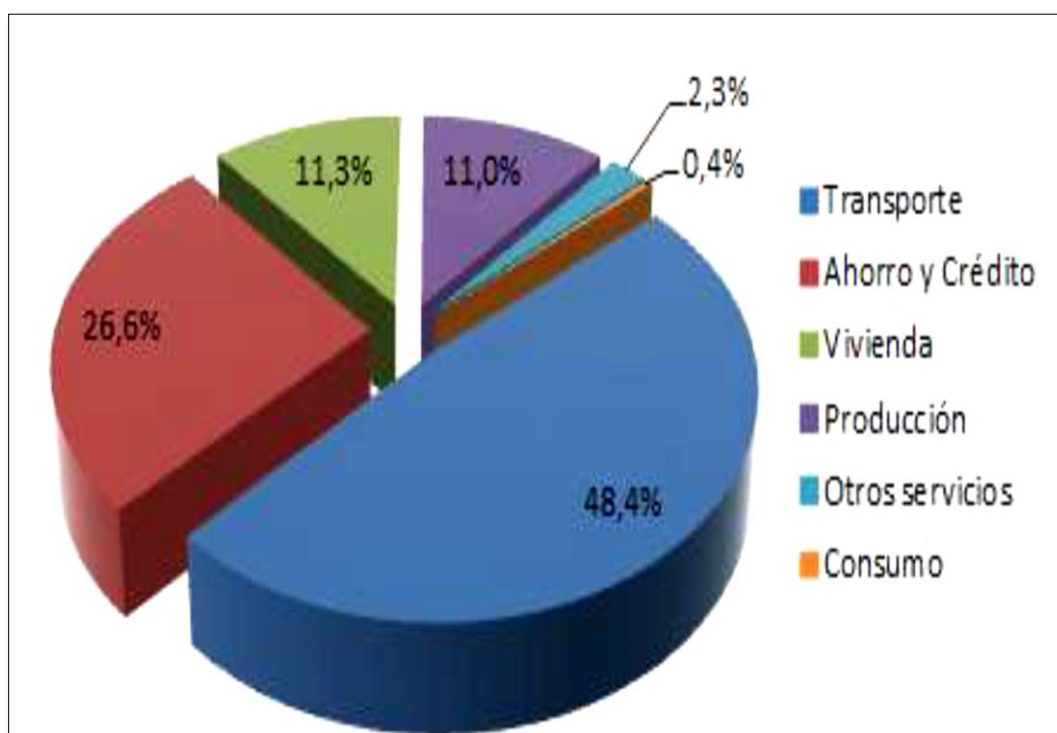


Gráfico N° 2. Tipos y distribución de las cooperativas a nivel nacional.
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y solidario en el Ecuador.
Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.14.).

Cabe recalcar que las cooperativas no financieras se encuentran dividida por niveles, mientras que las cooperativas financieras se dividen en segmentos.

El cinco de abril del año 2013 se expide la regulación para fijar los niveles de las cooperativas de producción, transporte, vivienda, de servicios y consumos de la Economía Popular y Solidaria, las mismas que fueron fijadas en los niveles denominados uno y dos.

Dentro de las nuevas regulaciones propuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, también se contempla que las cooperativas de ahorro y crédito serán agrupadas por segmentos, según lo establecido en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria¹⁷, que refiere lo siguiente:

Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con criterios tales como:

Participación en el Sector; Volumen de operaciones que desarrollen; Número de socios; Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; Monto de activos; Patrimonio; y, Productos y servicios financieros. (art. 101).

En el siguiente cuadro se detallan las características que las cooperativas necesitan para integrarse en el segmento respectivo.

¹⁷ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y solidario. (2011). Artículo 101 Sección 1 de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. [En línea]. Consultado: [17, Diciembre, 2013]. Disponible en <http://www.seps.gob.ec/documents/10157/a395755b-b264-4659-9692-be9a395f5a5e>

Cuadro No. 1

Parámetros de clasificación de cooperativas de ahorro y crédito por segmento.

Segmento	Activos (USD)	Cantones	Socios
Segmento 1	0 - 250.000	1	más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000	1	hasta 700
Segmento 2	250.001 - 1'100.000	1	más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1'100.001 - 9'600.000	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7.100
Segmento 3	1'100.001 o mas	Sin importar el número de cantones en que opera	más de 7.100
Segmento 3	9'600.001 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7.100

Nota: Parámetros de segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y solidario en el Ecuador.

Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.15).

A nivel nacional las COACs se encuentran distribuidas en los respectivos segmentos de la siguiente forma: en el segmento 1 conformado por un total de 476 cooperativas, 275 en el segmento 2, el segmento 3 con un total de 70 cooperativas, mientras que en el segmento 4 se registran 39 y 185 cooperativas aún se encuentran por definir el segmento al cual van a pertenecer. Lo que se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro No 2

Distribución de las cooperativas de ahorro y crédito por segmento.

Segmento	COAC	%
Segmento 1	476	45,55
Segmento 2	275	26,32
Segmento 3	70	6,70
Segmento 4	39	3,73
Por definir	185	17,70
Total por segmento	1045	100

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El SEPS

Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.16).

Según datos de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, la provincia de Manabí, actualmente ocupa el 7% de participación dentro del sistema cooperativo nacional y cuenta con un total de 232 cooperativas, de las cuales 52 pertenecen a las cooperativas financieras, mientras que 180 corresponden al sector cooperativista no financiero.

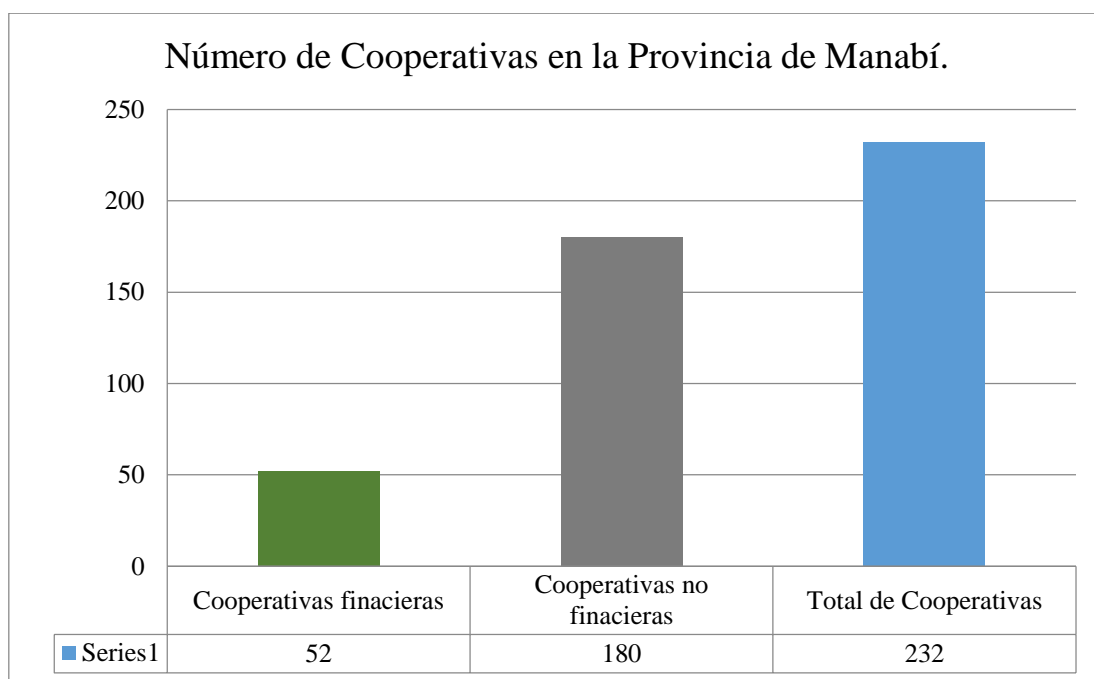


Gráfico N° 3. Distribución de las cooperativas en la provincia de Manabí.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y solidario en el Ecuador.

Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.17.).

A su vez las cooperativas se encuentran divididas por diferentes tipos, dentro de la provincia de Manabí existen 136 cooperativas de servicios, 52 cooperativas de ahorro y crédito, 38 cooperativas de producción, una cooperativa de consumo, y cinco cooperativas de viviendas, esta información se describe en el siguiente gráfico.

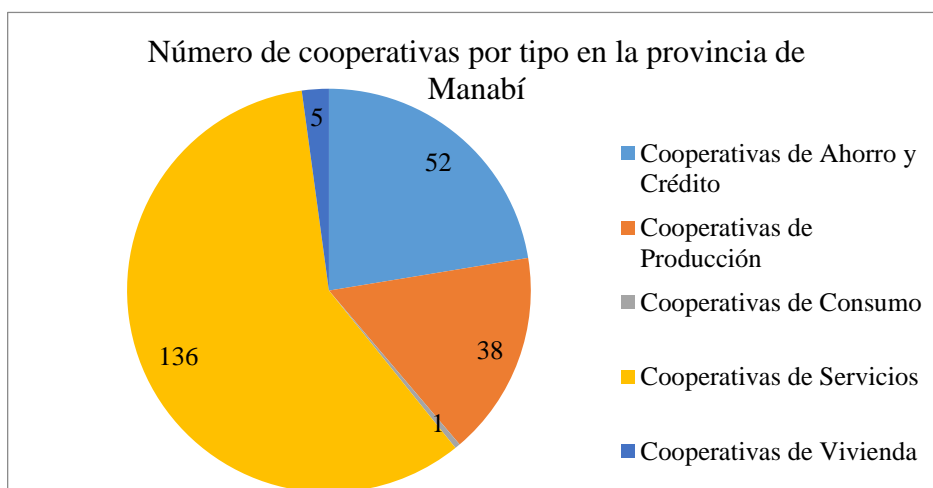


Gráfico N° 4. Distribución de las cooperativas por tipo en la provincia de Manabí.
 Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y solidario del Ecuador.
 Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.18.).

En la provincia de Manabí, el sistema cooperativo financiero se encuentra conformado por 52 cooperativas de ahorro y crédito, ocupando el cantón Portoviejo el primer lugar dentro de la provincia, con un total de 21 cooperativas, seguidos de los cantones El Carmen y Sucre con un total de 5 cooperativas cada uno, Chone con 4 cooperativas y el cantón Bolívar con 3 cooperativas, las ciudades de Manta, Jipijapa y Puerto López con 2 cooperativas cada una, mientras que el resto de cantones mantienen una cooperativa. Lo que se refleja en el siguiente gráfico.

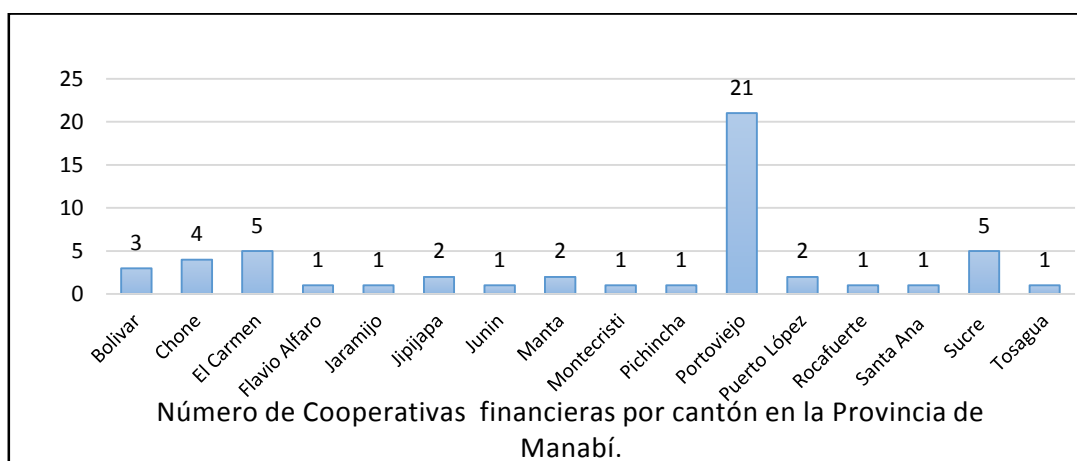


Gráfico N° 5. Distribución de las cooperativas financieras en la provincia de Manabí.
 Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y solidario del Ecuador.
 Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.18.).

Dado que el cantón Portoviejo es la ciudad con mayor número de cooperativas de ahorro y crédito, y además es donde se localiza la cooperativa en estudio, se ha hecho relevante conocer cuáles son las cooperativas que se encuentran localizadas en este cantón y el segmento al cual pertenecen, esto con la finalidad de estar al tanto del entorno en cual se desenvuelve la Cooperativa Tienda de Dinero Ltda., y conocer cuál es su competencia directa.

Actualmente el ente en estudio se encuentra dentro del segmento 1, de las cooperativas de ahorro y crédito aprobadas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria. Dentro de este segmento en el cantón Portoviejo se encuentran también otras trece instituciones financieras. Esta información se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No 3

Cooperativas de la provincia de Manabí distribuidas por segmento.

N o	Nombre	Parroquia	Sgmt
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Riochico Ltda.	Riochico	1
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Placido	San Placido	1
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Agro Productiva Manabí Ltda.	Portoviejo	1
4	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Unión Ltda.	Portoviejo	1
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada	San Placido	1
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Crucita Ltda.	Crucita	1
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito Ietel Manabí Ltda.	Andrés de Vera	1
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda De Dinero Ltda.	12 de Marzo	1
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Manabí	Portoviejo	1
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Ltda.	Andrés de Vera	1
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kolping Ltda.	12 de Marzo	1
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Construcción	12 de Marzo	1
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito de los empleados B P.	12 de Marzo	1

14	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Gregorio Ltda.	Portoviejo	1
15	Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Manabita Ltda.	Portoviejo	2
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito de la UTM.	12 de Marzo	2
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel De Chirijos Ltda.	Chirijos	2
18	Cooperativa de Ahorro y Crédito Abdón Calderón..	Calderón	2
19	Cooperativa de Ahorro y Crédito Arco Iris Ltda.	12 De Marzo	2
20	Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 De Abril Ltda.	Portoviejo	4
21	Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda.	Portoviejo	4

Nota: Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Portoviejo.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y Solidario del Ecuador.

Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.20).

1.3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo.

1.3.1. Antecedentes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., nace de la idea de 15 personas; profesionales, grupos familiares, y dueños de pequeños y medianos negocios del cantón Portoviejo de la provincia de Manabí, unidos voluntariamente para formar una organización democrática, la misma que fue aprobada el 21 de julio del año 2010, registrada y supervisada por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social.)

Empezando a operar en la ciudad de Portoviejo, con la intención de hacer frente a las necesidades, contribuir con el desarrollo de la sociedad manabita y ecuatoriana, y promover la cultura del ahorro. La Cooperativa fue regulada por el MIES hasta octubre del año 2012, ya que a partir de esta fecha, el actual gobierno

crea un nuevo ente de control, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), como parte del Plan Nacional del Buen Vivir, donde el cooperativismo es parte fundamental de este proyecto, pues el mismo es parte de las Economías Populares y Solidarias.

Este organismo se crea con el fin de controlar la expansión de cooperativas de ahorro y crédito en la República del Ecuador, buscando el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector Económico Popular y Solidario. La cooperativa se encuentra actualmente en un proceso de cambio para situarse entre las entidades financieras calificadas para operar en el mercado financiero nacional, donde deberá adaptarse a los nuevos estatutos dispuestos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), los mismos que ayudaran a lograr un efectivo y mejor control.

1.3.2. Problemática interna.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., apoya a los pequeños empresarios, emprendedores, artesanos, comerciantes minoristas, que no cumplen los requisitos necesarios para acceder a un préstamo en las instituciones bancarias.

Actualmente la cooperativa no cuenta con un plan estratégico institucional, lo que dificulta la organización y ejecución del trabajo, ya que las actividades realizadas se llevan a cabo de manera improvisada, dificultando el alcance de objetivos organizacionales, presentando desorganización en los procesos contables y

administrativos, no cuenta con los manuales de funciones y procedimientos correspondientes.

Existe también una limitada visión por la expansión del negocio, dado que no hay el involucramiento y empoderamiento apropiado con la institución, por parte de los socios fundadores. Todos estos factores, han llevado a que la cooperativa no haya obtenido el adecuado crecimiento y despegue financiero en el medio local, debido a que la gestión administrativa no ha aplicado estrategias y herramientas adecuadas que impulsen el posicionamiento mediante la correcta difusión en el mercado.

El personal operativo y administrativo que labora actualmente, no cumplen los perfiles adecuados debido a que no han tenido de 3 años de experiencia en el área en el cual se están desempeñando, además de que la cooperativa no ha establecido un proceso de capacitación que ayude a mejorar la situación existente.

Cabe recalcar que la cooperativa inicialmente contó con un empleado en la parte operativa y otro en la administrativa y que debido a la inexperiencia, en el primer año la institución no tuvo un buen despegue, lo que ocasionó que esta pase por una etapa de iliquidez.

Esta situación hizo que los directivos tomaran decisiones concernientes al futuro de la institución, lo que conllevó a realizar una reestructuración en la parte administrativa y operativa, incrementando personal y creando procesos que permitan la mejor ejecución del trabajo.

Dentro de esta restructuración, en el segundo año se trabajó en la captación de nuevos socios, los cuales fueron inyectando capital que fortaleció financieramente a la institución, además se cambió a la cooperativa de ubicación, y se adquirió un sistema contable para agilizar el servicio permitiendo así simplificar los procesos que se realizaban de forma manual a procesos semiautomatizados y así poder brindar mejor atención a los socios de la institución.

En el año siguiente, la cooperativa fue sometida a una serie de cambios, ajustándose a lo dispuesto por el gobierno nacional, ya que pasaron de ser reguladas por el MIES a ser reguladas por la SEPS, lo que ocasionó una serie de inconvenientes, debido a que tenían que cumplir con una serie requisitos, para lo que debieron buscar asesoría y de esta manera poder situarse entre las entidades calificadas para operar en el mercado financiero nacional, y aunque al principio se tornó dificultoso, todos estos cambios conllevaron a una mejora parcial que ayudó a salir a la institución de la situación difícil en la que se encontraba y a mejorar en parte, los procesos existentes.

En este año, también se incrementó la cartera de créditos otorgados, dándose a conocer un poco más en el mercado local, logrando en la actualidad un importante fortalecimiento en el campo tecnológico, con la adquisición de un nuevo software, así como también el incremento del recurso humano, socios y capital.

Debido a las falencias mencionadas anteriormente, se debe encaminar las acciones de la cooperativa bajo el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, para trabajar de esta forma en su misión para así alcanzar su visión a futuro, que se podrá lograr a través de la elaboración e implementación de un plan estratégico

institucional, de forma que se logre prever acciones que permitan responder ante los cambios suscitados dentro de los aspectos económicos, políticos, tecnológicos entre otros.

De acuerdo a lo expuesto, el presente estudio pretende dotar de herramientas técnicas que le permitan tener visión de futuro en el mercado, fortalecer sus procesos administrativos y financieros, a través del desarrollo de un Plan Estratégico Institucional a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., permitiéndole así administrar y optimizar sus recursos y alcanzar el posicionamiento y la acogida esperada.

1.4. Diagnóstico estratégico interno.

En el proceso de la planeación estratégica es muy importante estar al tanto de la situación real de la institución esto con la finalidad de reconocer sus aspectos positivos y negativos para establecer el nivel de trabajo de la cooperativa frente a las situaciones internas que se puedan presentar en el entorno en el cual se desenvuelve la misma.

Es por este motivo que es necesario para el desarrollo del presente estudio la realización de un diagnóstico, el mismo que dará a conocer la situación actual de la institución, tanto los aspectos positivos como negativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., con la finalidad de generar información para la creación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, coordinando de la mejor manera y aprovechando los recursos disponibles en la Institución, ya sean estos económicos, humanos, tecnológicos, entre otros.

Para el diagnóstico interno se ha dividido a la organización en tres niveles de procesos: el nivel estratégico donde se definen las directrices de la organización; el nivel operativo o misional, constituido por los procesos agregadores de valor (cadena de valor), y el nivel de apoyo que da soporte para que el nivel misional pueda operar.

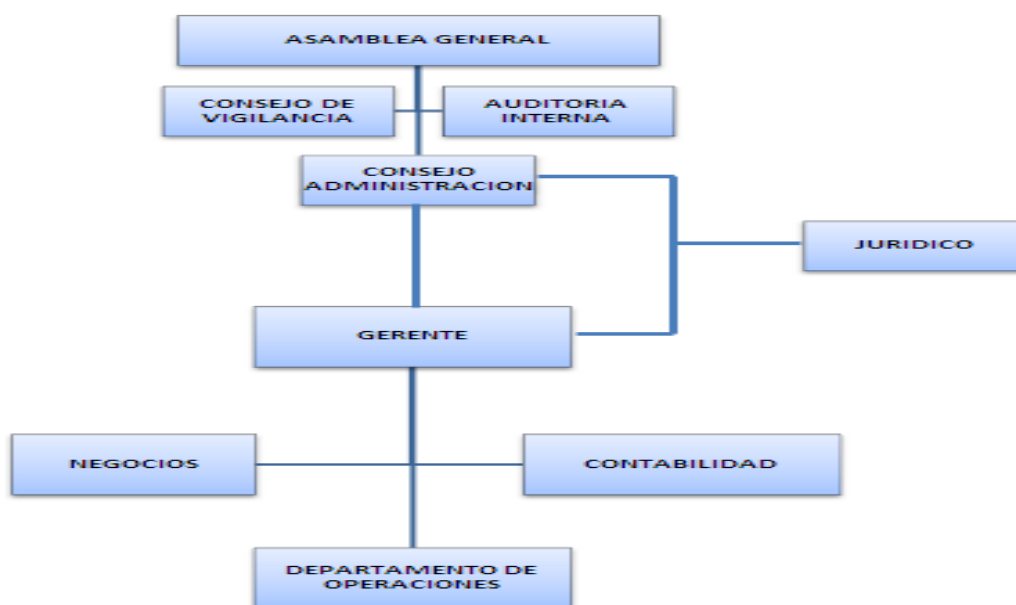
1.4.1. Nivel estratégico.

Componente Organizacional.

Como en toda organización es necesario definir las funciones que se desempeñarán en cada área de la institución, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., ha conformado su estructura organizacional de la siguiente manera.

Figura N° 2

Organigrama estructural.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. [Figura]. Recuperado de: <http://tiendadedinero.com/orga.htm>
Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.26).

Las principales funciones del Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero Ltda.” Se describen de la siguiente forma:

Asamblea General: Es el órgano principal que se encarga de elegir los diferentes consejos que serán el volante de la empresa, esta asamblea es la máxima autoridad en la institución. Deberá estar conformada por todos los socios, los cuales podrán por derecho tener un solo voto, el cual podrán ejercerlo directamente mediante un delegado.

Consejo de Administración: Son los encargados del funcionamiento de la cooperativa. Es el miembro directivo y es aquel que establece las políticas de la cooperativa, está integrado por un número mínimo de tres y un número máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta.

Consejo de Vigilancia: Es uno de los comités más importantes de la institución, es aquel que supervisa si se está llevando a cabo las actividades de la cooperativa en cada consejo. Es el encargado del control interno de las actividades económicas de la cooperativa, debe responder por sus acciones siempre a la Asamblea General.

Auditoria Interna: “El Comité de Auditoría es un órgano auxiliar del consejo de administración que tiene por objetivo salvaguardar el patrimonio de la organización, cumpliendo con sus responsabilidades entre las que destacan: el vigilar las actividades de auditoría interna y externa, revisar el cumplimiento legal, fiscal y de regulación, supervisar las operaciones con partes relacionadas, llevar un control de los riesgos y

asegurar la credibilidad, transparencia y calidad de la información financiera emitida por la empresa.”¹⁸. Actualmente este comité está conformado por el Consejo de Vigilancia de la Cooperativa.

Gerencia: Es el órgano que se encarga de gestionar las operaciones de la cooperativa, planifica, organiza, dirige y supervisa las labores que se llevan a cabo para el desarrollo de la institución financiera.

El Gerente será el representante legal de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación. En los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito determinados por la Superintendencia, será requisito 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.

Jurídico: Este departamento lleva a cabo las acciones legales pertinentes, gestiona el cobro de la cartera sana o morosa, velando por la correcta recuperación de las obligaciones contraídas por los deudores. Además se encarga de gestionar todos los trámites legales concernientes a la cooperativa.

¹⁸Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza. (2013). Deloitte Touche Tohmatsu –Asociación Suiza. *Comité de Auditoría*. Recuperado [25/11/2013]de:
<http://www.corpgov.deloitte.com/site/mexesp/comitedeauditoria/?jsessionid=XLnGTyDDLwWz17zG9fG8dLywbXTWYskYnB8ZJYzC6ld7pnpcnFQQ!1018045003!NONE>

Negocios (crédito): Este departamento se encarga de realizar el análisis para aprobar o negar un crédito, para sí colocar los créditos de forma adecuada que brinda la entidad, también es el encargado de reportar la cartera morosa al departamento jurídico, para que este se encargue de realizar los trámites pertinentes a cada caso.

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., se creó una comisión de crédito, la misma que tiene por deberes y atribuciones las siguientes:

1. Conocer las solicitudes de préstamos a plazo que presentaren los socios;
2. Realizar las investigaciones necesarias y requerir los datos previos a la aprobación de cualquier préstamo;
3. Resolver sobre la prioridad de los préstamos, según las necesidades de los socios y clientes, las cantidades a prestarse y los plazos a concederse procurando el menor gravamen y las condiciones más viables de pago;
4. Recomendar ante el Consejo de Administración el plan de financiación y la distribución de préstamos;
5. La Comisión de Crédito se reunirá dentro de los ocho días siguientes a su elección, con el objeto de nombrar al Presidente y Secretario y en lo sucesivo

deberá reunirse por lo menos una vez a la semana y en forma extraordinaria cuando fuese necesario;

6. Todos los demás que se señalen dentro de estos estatutos, o los otros organismos internos de la cooperativa.

Contabilidad: Aquí se registran, controlan y se analizan las operaciones monetarias y contables en la institución financiera, con el fin de elaborar los estados financieros de la cooperativa, para así mantener una adecuada calidad en la información.

Departamento de operaciones: Es un grupo encargado de dar soporte al área de negocios, contabilidad, jurídico entre otros, este departamento planifica y coordina el trabajo, ya que las tareas asignadas son necesarias para que funcione el negocio.

Dentro del departamento de operaciones también se encuentra el área de caja que es la encargada de recibir y entregar los depósitos a los socios, así como también es la encargada de cobrar por los servicios que ofrece la cooperativa y emitir las respectivas libretas de ahorro.

La siguiente tabla refleja los nombres de las personas que conforman el organigrama estructural y los cargos que desempeñan actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Cuadro No 4

Estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. (Nombres y cargos).

Nombre	Cargo
Asamblea General	
Galarza Zambrano Xavier Humberto	Primer Vocal Principal
Reyes Loor Wellington Antonio	Segundo Vocal Principal
Cordovés Pérez Ernesto	Tercer Vocal Principal
Delgado Armijo Raúl Antonio	Primer Vocal Suplente
Mendoza Álava Rita María	Segundo Vocal Suplente
Román Zambrano Manuel Atanasio	Tercer Vocal Suplente
Consejo de Vigilancia y Comité de Auditoria Interna	
Molina Cedeño Letty	Primer Vocal Principal
Chancay Mora Liliana Isabel	Segundo Vocal Principal
Saltos Cevallos Guissella Marilyn	Tercer Vocal Principal
Bravo Zambrano Genices Narcisa	Primer Vocal Suplente
Meza Briones Aura Magdalena	Segundo Vocal Suplente
Pico Bazurto Carmen Araseli	Tercer Vocal Suplente
Gerencia	
Eco. Zambrano Jorge Loor	Gerente General
Departamento Jurídico	
Abg. García Espinales Lina	Jefe del departamento político
Departamento de Crédito	
Ing. Párraga Vera Leticia	Jefe del departamento de crédito
Departamento de Contabilidad	
Lcda. Mendoza Vélez Rita	Contadora General
Eco. Panchana Bravo Gissella	Auxiliar contable
Departamento de Operaciones	
Sra. Mora Oñate Ericka	Cajera

Nota: Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Portoviejo.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). El sector económico popular y solidario del Ecuador.

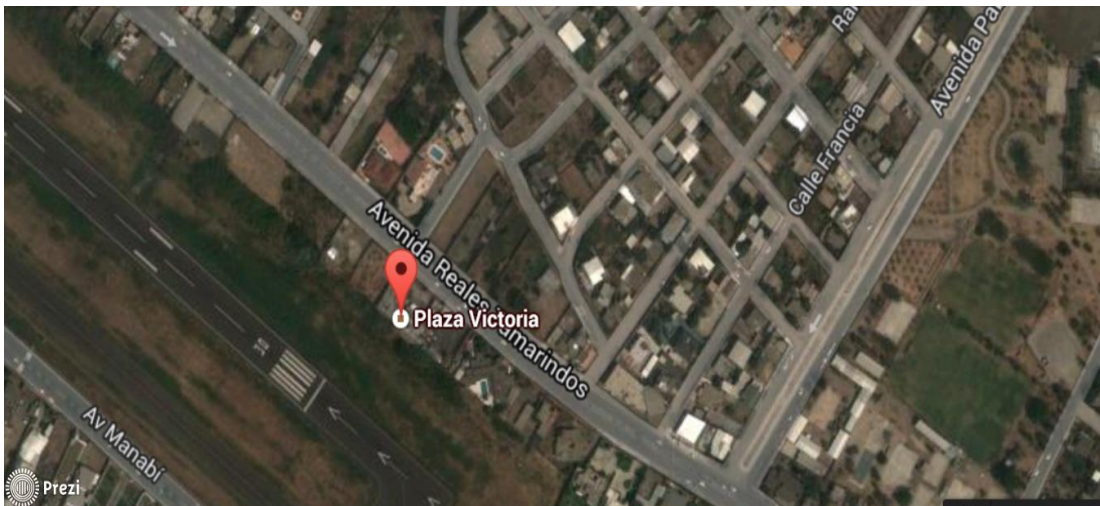
Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. I. p.30).

Ubicación e infraestructura.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., se encuentra ubicada actualmente en la ciudad de Portoviejo, en la Av. Reales Tamarindos C.C. Plaza Victoria segunda planta local N° 104 y en la planta baja local N° 014. En el siguiente grafico se muestra el mapa satelital de la ubicación de la misma.

Imagen No 2

Mapa satelital.



Fuente: Google maps. (2013). [Imagen]. Recuperado de: <https://maps.google.com/>

En cuanto a la infraestructura de la cooperativa en estudio, inicialmente se localizó en la Avenida Manabí entre las calles Francisco Pacheco y Alajuela. Debido al espacio, la inseguridad del sector y la poca acogida que tuvo la cooperativa en su primer año, se tomó la iniciativa de cambiarla a un sector más seguro y amplio, que prestara mejor comodidad a los socios, para así brindar un mejor servicio.

En la actualidad, esta institución cuenta con dos locales en el Centro Comercial Plaza Victoria, por lo que se puede recalcar, que no solo se mejoró la infraestructura y ubicación, sino también se mejoró la atención brindada a los usuarios.

Publicidad y marketing.

La institución en sus inicios no se preocupó por mantener una campaña de publicidad activa, lo que ocasionó que en el primer año no tuviera la acogida esperada, pero a partir de principios del año 2013, la institución ha venido mejorando continuamente la imagen institucional, ya que ha promocionado sus servicios mediante campañas publicitarias en radio, prensa, página web y volantes, no obstante la publicidad que más renombre le ha dado a la cooperativa es la publicidad de boca en boca, la cual ha contribuido a que se capte mayor cantidad de socios en el último año.

La cooperativa, ha mantenido desde sus inicios el siguiente logotipo y slogan.

Imagen No 3

Logo.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. (2013). [Imagen]. Recuperado de: <http://tiendadedinero.com/>

En este ámbito la Cooperativa ha realizado convenios con empresas publicitarias para mantener activa la promoción de la institución y de esta manera acaparar mayor mercado.

1.4.2. Nivel operativo.

Productos y servicios.

Los productos y servicios con los que cuenta la cooperativa actualmente son los siguientes:

Asesoría financiera.

Préstamos.

Ahorro.

Venta de SOAT.

Cuenta de fondos en custodia.

Asesoría financiera: Es un servicio que brinda la cooperativa para ayudar a sus clientes al momento de realizar una inversión, con el objetivo de rentabilizar sus recursos y ayudarlos a escoger la mejor opción para invertir su patrimonio.

Préstamos: Los préstamos otorgados en la cooperativa son de dos tipos: préstamos de consumo y préstamos de microempresa.

Préstamos de consumo: Son aquellos que se otorgan a corto y mediano plazo para las diversas necesidades que los socios requieran. En todos los créditos se descuenta el valor correspondiente al seguro obligatorio de desgravamen y se requiere un 10% de encaje del monto del crédito solicitado.

Préstamos de microempresa: Estos créditos son destinados para el desarrollo de la microempresa, se otorgan a corto y mediano plazo. Al igual que en los créditos de consumo se descuenta el valor correspondiente al seguro obligatorio de desgravamen y se solicita un 10% de encaje del monto del crédito requerido.

Ahorro: Con la finalidad de fomentar la cultura del ahorro la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., cuenta con las siguientes modalidades de ahorro:

Ahorro normal: Es el ahorro disponible para retirar en cualquier momento. Los retiros en efectivo tendrán un límite de 500 dólares y los montos mayores serán cancelados con cheque.

Ahorro infantil: Está destinado a fomentar la cultura del ahorro desde temprana edad, así como familiarizar al menor en la utilización de un producto financiero. Esta cuenta solo puede ser contratada por los tutores legales o padres del menor.

Ahorro a plazo fijo: Es un convenio en el cual el socio establece un monto fijo de aportación y el tiempo en que desea que se le entregue. Gana un porcentaje de interés anual. El valor mínimo para el ahorro a plazo fijo es de mil dólares y no existe un

monto máximo. El tiempo mínimo requerido es un año y si el socio desea hacer una renovación del plazo deberá notificar por escrito con quince días de anticipación.

Venta de SOAT: Es la venta de seguros obligatorios para accidentes de tránsito. Actualmente la cooperativa mantiene un convenio con la empresa Latina de Seguros y Reaseguros.

Cuenta de fondos en custodia: Es un servicio innovador que tiene como finalidad custodiar dinero de manera temporal, para la compra o venta de un bien específico (terreno, casa, etc.), el comprador como muestra de su seria intención de hacer el negocio con el vendedor, entrega el dinero a la cooperativa siendo esta la intermediaria, hasta la finalización de la transacción.

1.4.3. Nivel de apoyo.

Componente financiero.

El área financiera del ente en estudio busca el óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la cooperativa. Esto incluye la obtención de recursos financieros internos y externos y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., se constituyó inicialmente con un capital suscrito de \$1500 y en el primer año de funcionamiento se entregó un crédito. En la actualidad, la mayor parte de las inversiones con las que

cuenta la institución provienen de los depósitos a plazo fijo, realizados por socios extranjeros y en el último año se han concedido alrededor de ochenta créditos.

Componente recursos humanos.

La cooperativa desde su inicio no contó con un departamento de recursos humanos, por lo que para efectuar la contratación de un empleado, se realiza un perfil del puesto a contratar, luego según la experiencia en el área solicitada el Gerente se encarga de entrevistar y seleccionar al candidato que considere con mayor experticia para cubrir la vacante solicitada.

Dado que no se realiza un adecuado proceso a la hora de seleccionar personal y que además no se capacita a los trabajadores que laboran en la cooperativa; esto ha ocasionado el no contar con recurso humano capacitado, competente, comprometido y motivado, trayendo como consecuencia una alta rotación del mismo.

Componente tecnológico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., a pesar de su corta existencia se ha preocupado por impulsar el desarrollo tecnológico de la institución, con la finalidad de mejorar el servicio brindado a sus asociados. Esta mejora se ha hecho relevante en el último año, y es de suma importancia para implementar nuevos procesos que ayuden a la consecución de las metas propuestas. Inicialmente la institución empezó a funcionar de manera manual y sin seguir procesos automatizados, ya que no contaba con el recurso tecnológico necesario para hacer

frente a sus actividades, pero en el transcurso del tiempo y debido a que el recurso tecnológico es de suma importancia se hizo necesario implementar un sistema informático que diera soporte a las actividades realizadas y que además permitiera ofrecer mejor servicios a los socios de la cooperativa.

Es necesario mencionar que la institución aún debe mejora e impulsar mucho más su desarrollo tecnológico, actualmente el organismo cuenta con mejores recursos tecnológicos que al inicio de sus actividades, lo que ha simplificado el trabajo y ha fortalecido el funcionar de la cooperativa. Pero si bien es cierto que se ha mejorado en esta área, no es menos cierto que la tecnología se innova a diario, por lo que es necesario que la empresa esté al tanto de estas innovaciones, para así ofrecer a sus socios servicios de calidad a través de tecnología de última generación.

1.5. Diagnóstico estratégico externo.

El diagnostico estratégico externo servirá para enfocar las oportunidades y amenazas de la cooperativa, teniendo en cuenta que el mismo está compuesto por factores sobre los que la organización no tiene influencia directa y cuyos efectos son de largo alcance y tiene consecuencias en el largo plazo.

1.5.1. Aspectos políticos y legales.

El año 2013 se presenta para la República del Ecuador con una situación política similar a la del año anterior, pero con nuevas expectativas de lo que el gobierno realizará en su nuevo periodo de reelección, tanto en avances de materia

política, económica y social. Se espera que en este nuevo periodo, el gobierno responda a las expectativas de la población por el cambio y que mantenga la senda de crecimiento en todos los ámbitos, priorizando a los sectores más vulnerables. Lo que ya ha sido prioridad en sus ya anteriores periodos de gobierno.

En el ámbito político y legal las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran en una actual fase de cambios, debido a que pasaron de ser reguladas por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social.) a ser reguladas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), de acuerdo a las nuevas normativas de la Constitución de la República del Ecuador ³⁷(2008), la cual establece que:

El sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios; además señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario.

El que a su vez se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Arts. 14, 283, 288, 311).

Estas políticas que el gobierno viene implementado, benefician al sistema cooperativista y por ende a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., ya que las nuevas regulaciones impulsan el crecimiento de estas instituciones, como promotoras de la economía popular y solidaria. Lo que conlleva al crecimiento

³⁷ Constitución Política de la República del Ecuador. (2008). Arts. 14, 283, 288, 311. Código civil (libro i, arts. 41, 564).

para estimular y contribuir a la matriz productiva del país, que se enmarca en el Plan Nacional del Buen Vivir.

1.5.2. Aspectos económicos.

La economía de la República del Ecuador se ha mantenido estable y equilibrada en los últimos cinco años, esto en relación con lo ocurrido en la década de los noventa, donde el país se vio afectado por la crisis bancaria de ese entonces. Si se observa los siguientes gráficos se verán reflejadas las principales variables macroeconómicas del país desde 1965, hasta el año 2012, las mismas que se han mantenido a pesar de la crisis financiera mundial del año 2009.

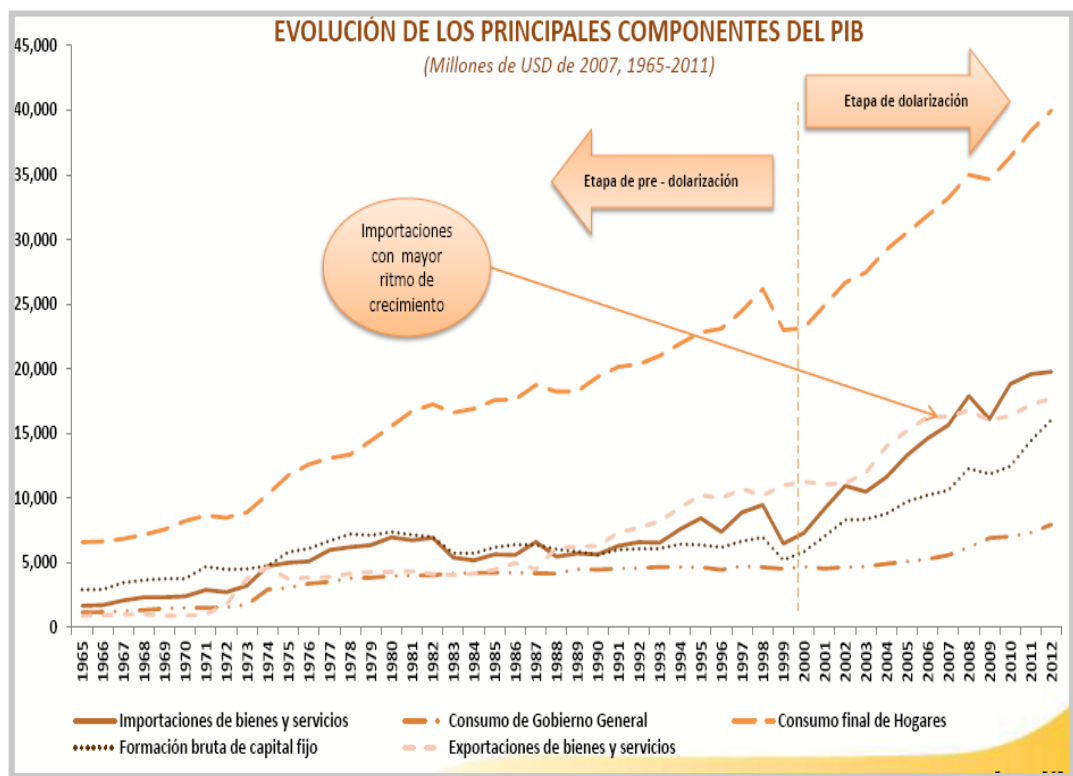


Gráfico No 6. Variación de los componentes de PIB desde el año 1965 hasta el año 2012.
Fuente: Banco Central de la República Ecuador. (2013). Estadísticas macroeconómicas: Presentación estructural 2013.

Según datos del Banco Central del Ecuador, en el gráfico anterior se puede observar que el Consumo Final de los Hogares es el componente más importante del PIB, que ha crecido sostenidamente en todo el período, y particularmente en los últimos años.

De acuerdo a cifras emitidas por el Ministerio de Coordinación de la Política Económica en año 2012, la Economía Popular y Solidaria en la República del Ecuador contribuyó dentro de la microempresas con el 25,7% del PIB (Producto Interno Bruto), las cooperativas de ahorro y créditos son protagonistas importantes en el sector de pequeños productores agrícolas, ya que financian el 31,1% de sus actividades. Además, los pequeños empresarios y emprendedores reciben colocaciones importantes por parte de las cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas la cooperativa en estudio.

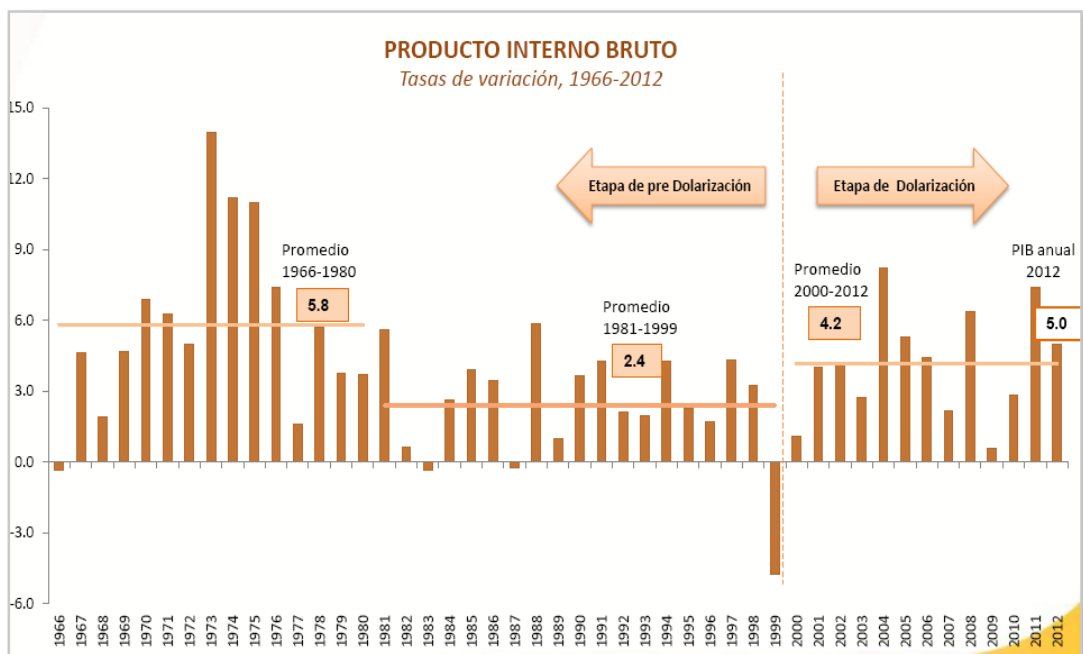


Gráfico No 7. Variación del PIB desde el año 1966 hasta el año 2012.

Fuente: Banco Central de la República Ecuador. (2013). Estadísticas macroeconómicas: Presentación estructural 2013.

Según el informe del Banco Central de la República del Ecuador del año 2012, la tasa de variación promedio del PIB del país de 2000 a 2012, fue de 4.2%, mayor a la de los 80's y 90's donde alcanzó el 2.4%. El mayor crecimiento se registró en el período 1966-1980 con un promedio de 5.8%.

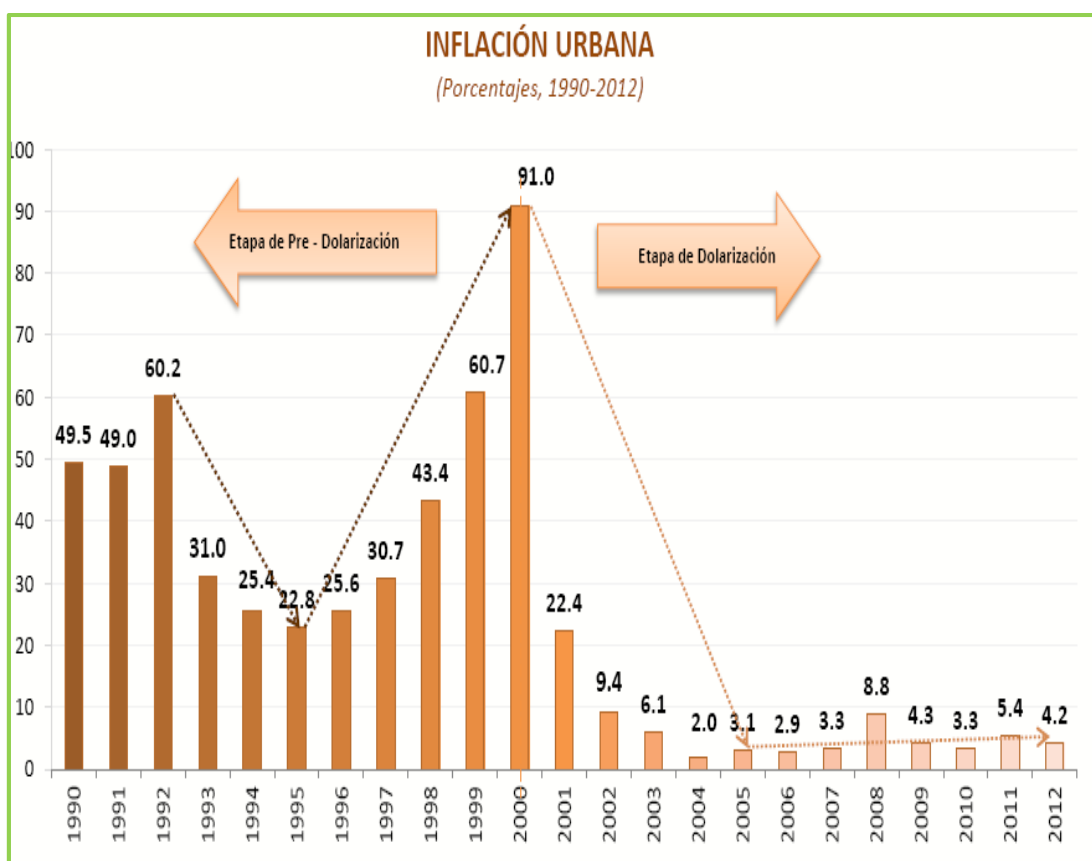


Gráfico No 8. Variación de la inflación urbana desde el año 1990 hasta el año 2012.
Fuente: Banco Central de la República Ecuador. (2013). Estadísticas macroeconómicas: Presentación estructural 2013.

Los niveles inflacionarios anteriores a la adopción del esquema de la dolarización (1990-1999), se mantenían en porcentajes bastante altos; a partir del año 2000 la reducción inflacionaria es significativa y se ha mantenido en casi todos los

años de la década en porcentajes de hasta un dígito. Obteniendo en el año 2012 un 4.2%.

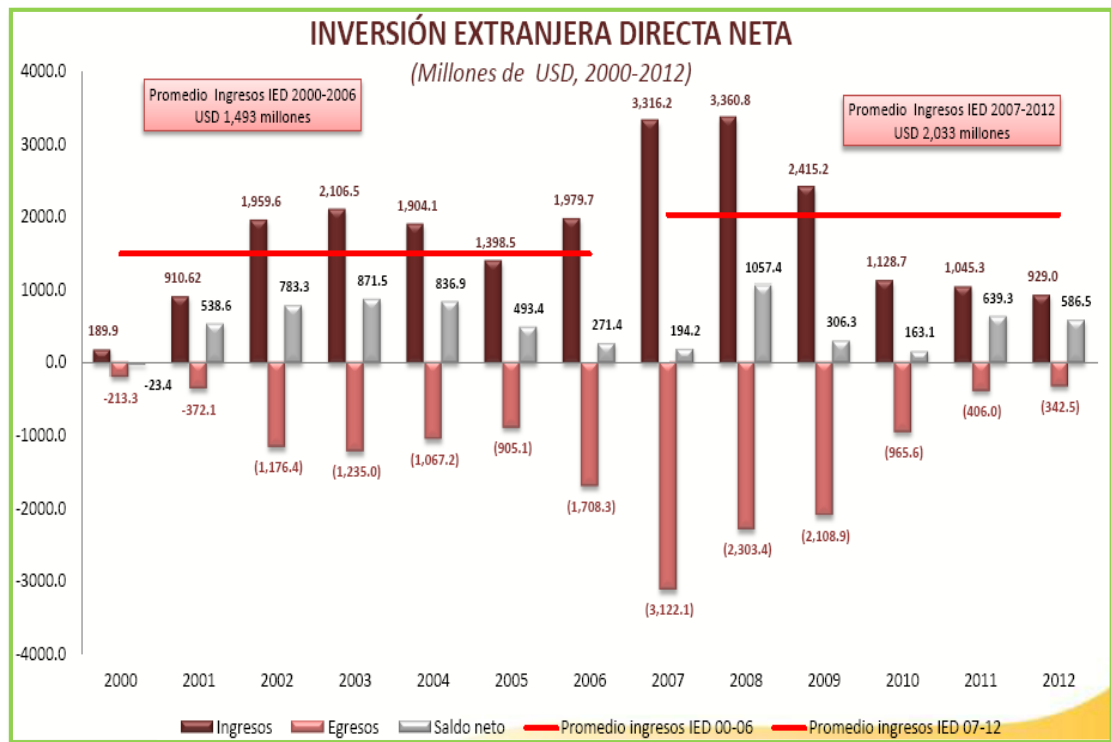


Gráfico No 9. Variación de la IEDN desde el año 2000 hasta el año 2012.

Fuente: Banco Central de la República Ecuador. (2013). Estadísticas macroeconómicas: Presentación Estructural 2013.

Durante el período (2000-2006), los saldos de la Inversión Extranjera Directa (IED) neta fueron importantes por las inversiones que se realizaron en el sector de explotación de minas y canteras, concretamente en la explotación petrolera y la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP). Para el período (2007-2012), el saldo neto de IED, no solo se dirige al sector de explotación petrolera sino a otros como las concesiones en el área de telefonía celular.

El sector cooperativo es considerado como uno de los más importantes dentro de la Economía Popular y Solidaria, ya que este es el ejecutor de incentivar el ahorro para encaminarlo hacia la inversión, convirtiéndose en parte significativa de la

economía y productividad del país. Debido a esto los distintos entes económicos y específicamente la cooperativa en estudio, buscan apoyo en la inversión extranjera, para así poder adquirir capital que les ayude a producir y expandirse.

En la República del Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito se han constituido como ejemplo de superación y desarrollo, donde se destaca la crisis económica que vivió el país hace ya más de una década, cuando las instituciones financieras perdieron toda credibilidad ante el pueblo ecuatoriano, esto debido al feriado bancario, lo que hizo que las cooperativas mejoraran la calidad de sus servicios y poco a poco fueran ganando credibilidad, convirtiéndose así en un opción para todas las personas de los distintos sectores económicos, esforzándose por ganar mercado poco importante para la banca tradicional del país, tomando en cuenta a los sectores populares, brindando respaldo y creando conjuntamente iniciativas de emprendimiento en beneficio de las colectividades.

En el entorno económico actual, las cooperativas de ahorro y crédito son de mucha importancia, en vista de la necesidad de integrar el sistema de economía popular y solidaria al desarrollo de la República del Ecuador, debido a la situación económica que se vive; por tanto, son objeto y sujeto de los planes de acción, programas y proyectos nacionales y regionales, esto debido a que tienen mayor conocimiento de las necesidades locales, lo que las convierte en impulsadoras del desarrollo económico.

Por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., debe enfrentarse a los nuevos cambios y exigencias del gobierno para alcanzar su

estabilidad económica y supervivencia; se puede decir que estos cambios favorecen al ente estudio, debido a que forman parte del sistema Económico Popular y Solidario, lo que la ha convertido en uno de las formas de organización promotoras del desarrollo económico.

1.5.3. Aspectos sociales.

El cooperativismo se basa en principios sociales, y su base fundamental es la cooperación mutua entre personas, la igualdad, la solidaridad, el servicio, la participación y la reciprocidad, estos principios en conjunto tienen como propósito fijar a las cooperativas en el marco social, como un sistema social y solidario que busca respaldar aquellas personas de distintas clases sociales que no han encontrado en la banca tradicional, la ayuda necesaria para mejorar su calidad de vida.

A lo largo de su existencia, las cooperativas de ahorro y créditos han hecho una gran contribución en el aspecto social, al convertirse para los socios en una elección para solventar sus necesidades.

Las cooperativas de ahorro y crédito buscan el desarrollo humano y social. El ideal de las mismas, es el de proporcionar servicios a todas las personas que los necesitan y los puedan usar, estas organizaciones son democráticas y de propiedad colectiva, cualquier socio o asociado puede ocupar un cargo directivo, y los excedentes que generen pueden ser reinvertidos en la misma organización.

Según datos del Banco Central de la República del Ecuador, en los años de 2000 a 2012, se marca una tendencia descendente en los niveles de incidencia de pobreza. En diciembre del año 2000, la tasa de pobreza representó el 64.4% de la población total, mientras que en diciembre de 2012, esta descendió a 27.3% de la población total. Esto se puede apreciar en el siguiente cuadro.

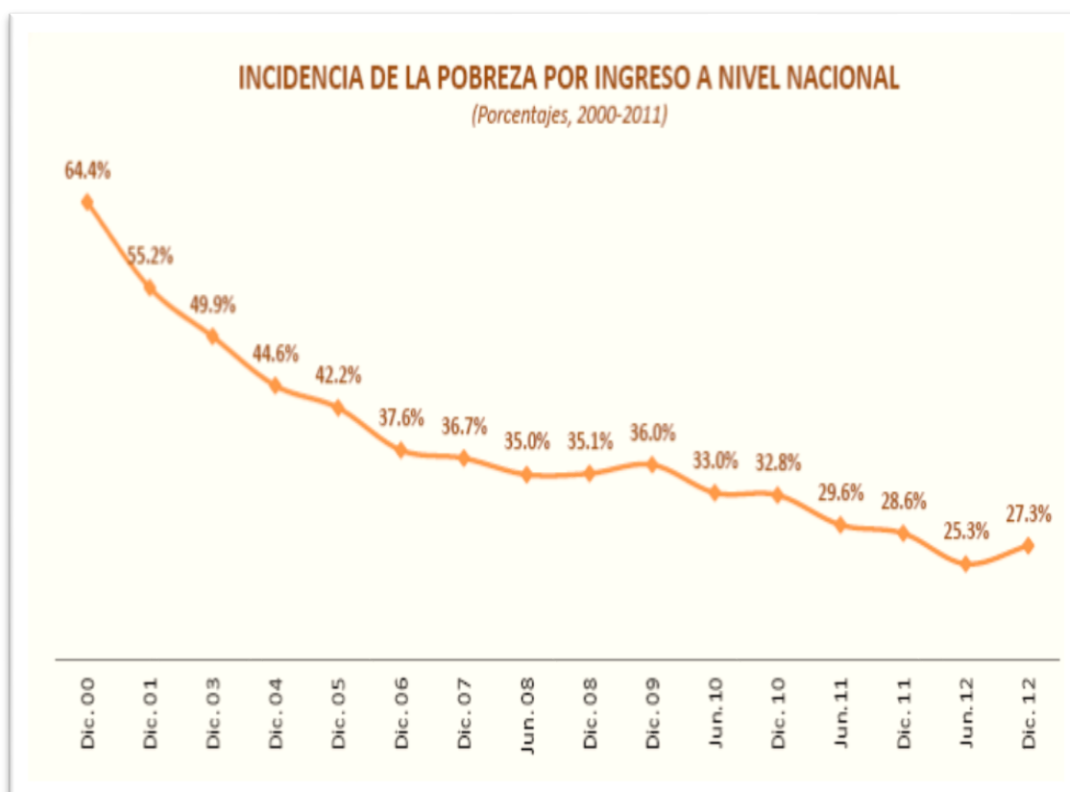


Gráfico No 10. Variación de la pobreza desde el año 2000 hasta el año 2012.
Fuente: Banco Central de la República Ecuador. (2013). Estadísticas macroeconómicas: Presentación Estructural 2013.

En este contexto se puede decir que el ambiente social del país y sobretodo el de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., es de mucha importancia para el sector cooperativo, esto a causa del nuevo giro que el gobierno

quiere dar al implementar el Plan Nacional del Buen Vivir y el cambio de la matriz productiva del país, el cual favorece en su mayoría a los grupos asociativos y cooperativos en general.

Lo que significaría una mejor distribución de los recursos, reduciendo así los niveles de pobreza.

La pobreza y desempleo así como la falta de valores, son las principales causas de la violencia. El siguiente cuadro refleja como disminuye la desocupación, aumenta la ocupación plena y se reduce el subempleo en periodo de 2008 a 2012.

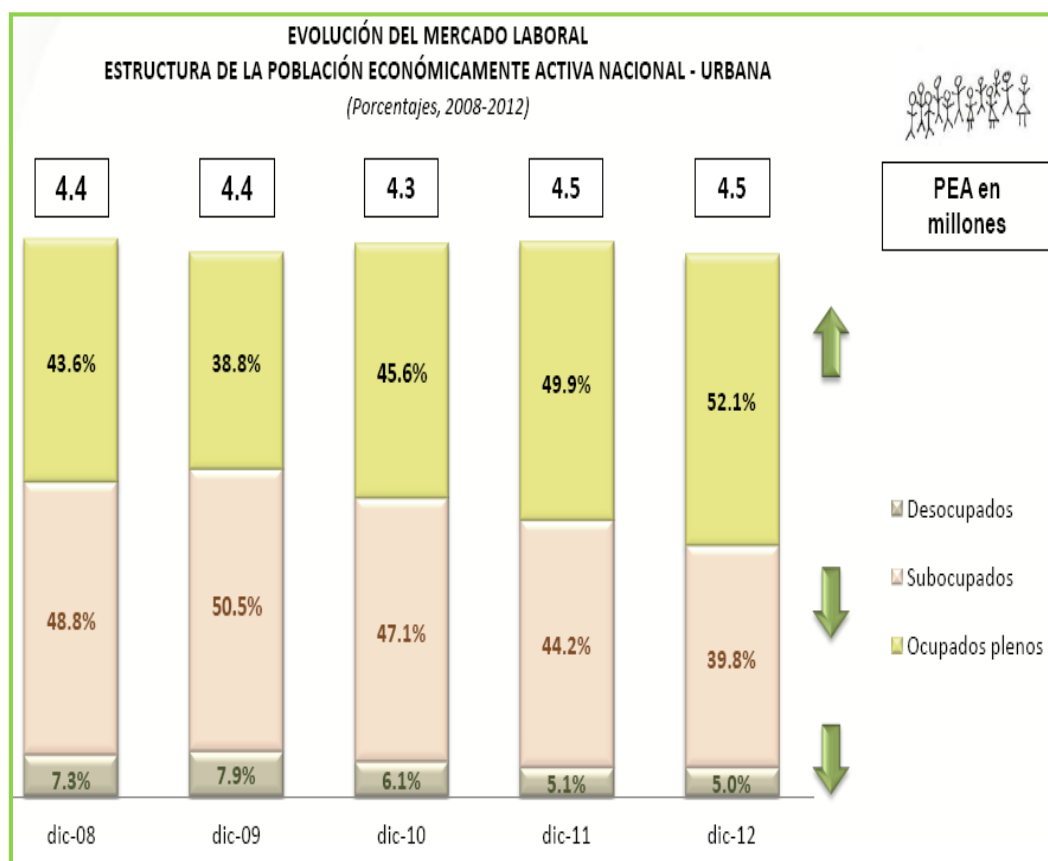


Gráfico No 11. Mercado laboral PEA desde el año 2008 hasta el año 2012

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Nota: No se incluye a los datos de los ocupados no clasificados en el gráfico, con lo cual se alcanza el 100%.

Uno de los aspectos en el que el actual gobierno ha venido trabajando, es en el de mejorar la situación socio económica del país, ya que, de esta depende la disminución del desempleo. Es por este motivo que el ser parte de la cooperativa le ofrece al Asociado la posibilidad de emprender un negocio accediendo a créditos, para de esta manera alcanzar mayores niveles de preparación y mejorar su calidad de vida, los cuales se conceden como parte del retorno cooperativo.

Por lo tanto es relevante mencionar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., se ha convertido en una institución impulsadora del desarrollo económico, social y humano del país.

1.5.4. Aspectos tecnológicos.

La era tecnológica en la que el mundo vive inmerso en la actualidad, se ha expandido de gran manera y a gran velocidad, lo que pone en tela de discusión la diferencia de nivel de desarrollo tecnológico que existe en los distintos países, esto debido a que este desarrollo casi siempre suele traer de la mano un desarrollo económico que conlleva a generar el bienestar social de los pueblos.

En el marco actual la tecnología es una herramienta fundamental que delinea la manera de poner en marcha las estrategias planteadas en una institución. Esta herramienta permite a la cooperativa en estudio no solo brindar una mejor atención a los involucrados, sino también mejorar la calidad del servicio, reuniendo y utilizando información de los clientes para así poder implementar procesos que ayuden de mejor manera el logro de las metas propuestas por los Socios.

1.5.5. Aspectos medioambientales.

La variable medioambiental se ha convertido en los últimos años en una de las más importantes, esto con el propósito de asegurar que las siguientes generaciones gocen de la misma cantidad de recursos como los que se tienen en la actualidad. La conciencia ambiental ha ganado a lo largo de estos años un amplio espacio y ha contribuido a que las empresas establezcan dentro de sus políticas medidas de protección hacia el medio ambiente.

Por otra parte, las cooperativas de ahorro y crédito, dentro del sistema económico, se han convertido en parte fundamental de la actividad socioeconómica, ya que ayuda a distribuir de manera más efectiva recursos y colocar los mismos donde más se necesiten. Y aunque el sistema cooperativo puede no generar grandes problemas ambientales, este puede contribuir a la mejora ambiental, tomando correctivos simples como: ahorrar electricidad, agua, reutilizar papel, reciclar e incentivar a las demás personas a cuidar el ambiente.

Dentro de las políticas actuales de gobierno no existe alguna ley que obligue a dichas entidades a colaborar con el medioambiente pero si se ha impulsado campañas para que estas sean conscientes, de que con la ayuda de todos se puede generar más recursos limpios que contribuyan a mantener nuestro planeta. En la actualidad el Gobierno Nacional a través del Servicio de Rentas Internas (SRI), se encuentra trabajando en la implementación de un sistema de facturación electrónica que ayude a la reducción de la utilización de papel, esto como medida de protección hacia el medio ambiente.

La cooperativa en estudio también ha implementado dentro de sus procesos medidas que ayuden a conservar al medio ambiente, como lo es llenar las solicitudes de créditos mediante el sistema electrónico, de esta manera se disminuye el consumo del papel y por ende se contribuye al cuidado del ambiente, es por este motivo, que la institución debe guiarse por medio de un sistema de administración ambiental que ayude a crear conciencia para alcanzar un ambiente más limpio.

1.5.6. Socios (Clientes).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., se ha enfocado en clientes potenciales, principalmente el segmento microempresarial y productivo del Cantón Portoviejo, apoyando de esta forma a pequeños emprendedores o micro empresarios en sus ideas de negocio. Actualmente la institución se encuentra conformada por 278 socios aproximadamente, se debe recalcar que inicialmente se contó con 15 socios en el año 2010 pero la cifra de clientes ha crecido paulatinamente en el transcurso de estos años tal como se muestra en el siguiente gráfico:

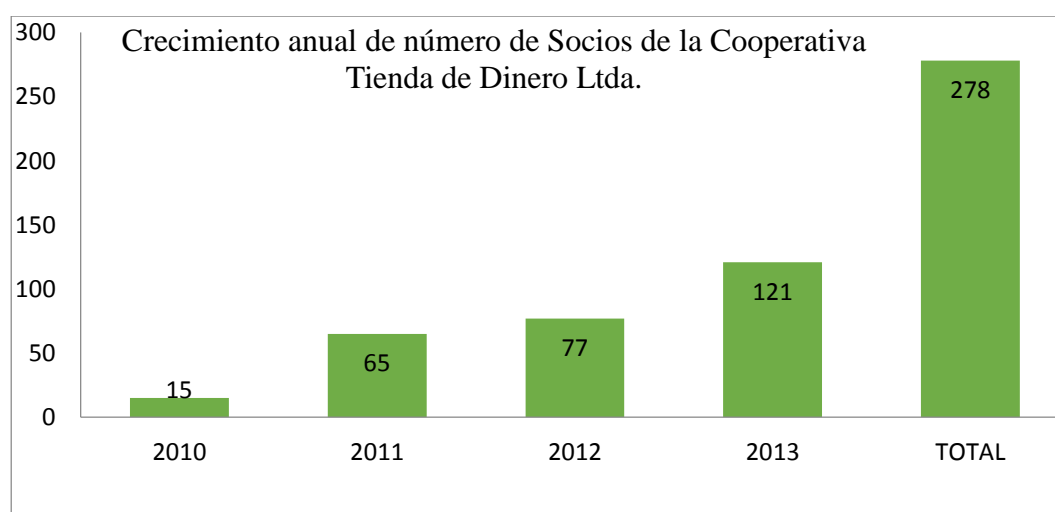


Gráfico No 12. Variación anual de socios desde el año 2010 hasta el año 2013

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 1. p. 48.).

De este número de clientes, la composición de la cartera de socios por género se conforma en su mayoría de hombres, con un 53%, mientras que el 47% son mujeres, En la actualidad, la mujer también ha sido participe de las responsabilidades del hogar y ha optado por buscar financiamiento para emprender negocios que contribuyan con la economía. Lo que se puede observar en la gráfica siguiente:

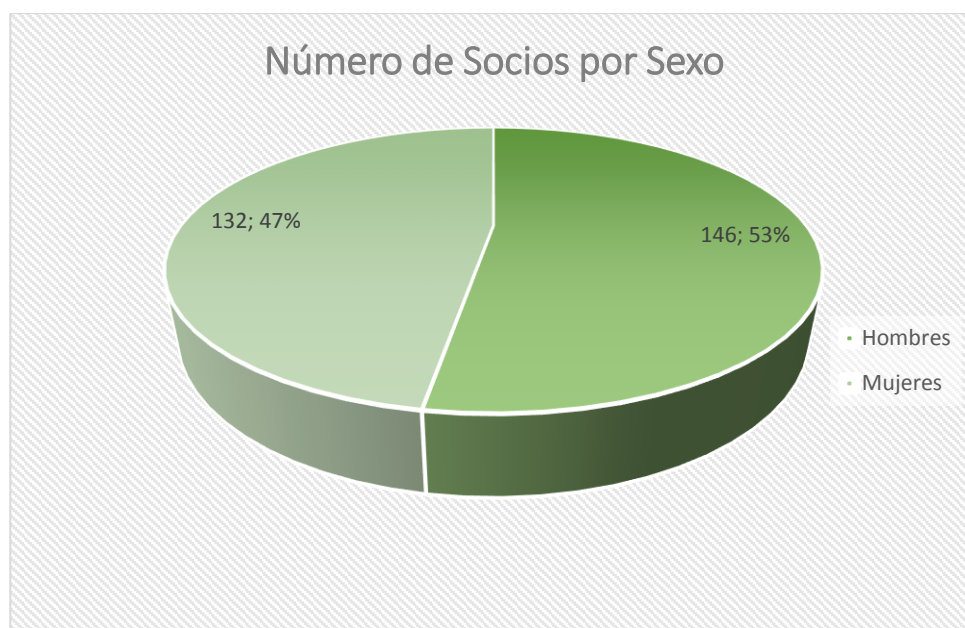


Gráfico No 13. Socios por género

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 1. p. 48.).

1.5.7. Competencia.

Aunque existe un número significativo de instituciones financieras y cooperativas a nivel nacional, la competencia de la Cooperativa Tienda de Dinero Ltda., se enfoca en instituciones que brindan micro créditos a los pequeños empresarios y emprendedores, entre las principales se puede mencionar: Credife, Finca, Banco Procredit, y las Cooperativas de Ahorro y Crédito 15 de Abril, 29 de

Octubre, Comercio, Cooprogreso, esto debido a la amplia cobertura que prestan en la Provincia de Manabí y a nivel nacional.

Mientras que otras instituciones de similar tamaño, y que manejan segmentos pequeños parecidos al de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., en el Cantón Portoviejo son: Cooperativas de Ahorro y Crédito la Unión, Riochico Ltda., San Plácido, La Inmaculada, Crucita Ltda., Cacpe Manabí, Santa María Ltda., Kolping y San Gregorio Ltda.

Este conjunto de intermediarias financieras se constituyen en la competencia más cercana para la Cooperativa Tienda de Dinero Ltda, la cual se encuentra en desventaja, dado al número reducido de socios que mantiene en la actualmente y el segmento al cual pertenecen.

1.5.8. Proveedores.

Los proveedores son las personas tanto naturales como jurídicas que se encargan de abastecer de materiales e insumos a la institución para de esta manera poder trabajar diariamente, a continuación se detallan los proveedores actuales de la Cooperativa Tienda de Dinero Ltda.

Indumaster.- Esta empresa es la encargada de proveer muebles de oficina, es proveedor desde el inicio de actividades de la cooperativa. Indumaster ha sido reconocida a nivel nacional por brindar productos y servicios de calidad, la cooperativa ha preferido los productos de Indumaster por la calidad, aunque esta

institución no otorga plazos de pago a la cooperativa, por lo que las compras se realizan de contado.

Dilipa.- Es la encargada de proveer suministros de oficina, mantiene actualmente un convenio con la cooperativa, donde se otorga crédito de un mes para realizar los pagos de las respectivas compras de útiles y suministros.

Sistema Informático DBC.- El sistema informático que utiliza la cooperativa es el sistema llamado DBC, esta herramienta es fundamental en el desarrollo de la cooperativa, ya que aquí se registran y controlan diariamente todas las transacciones y operaciones que se realizan en la institución. Este sistema fue adquirido en el año 2013, para facilitar el trabajo. Se contrató el sistema con este proveedor, ya que brinda asistencia y capacitación a los empleados de la cooperativa de forma permanente.

Trans-Telco.- Es una empresa de telecomunicaciones dedicada a la provisión de acceso a Internet en hogares y pequeñas medianas empresas del Ecuador, a través de una Red de cobre y fibra óptica de alta tecnología. Apoyados en una constante innovación tecnológica. Se tiene como ventaja además del plan de datos al que se ha acogido la institución, que la empresa proveedora de internet mantiene una de sus sucursales dentro del Centro Comercial Plaza Victoria, donde también se localiza la cooperativa.

Hutoda Seguridad.-Ofrece una amplia gama de servicios de prevención ante actividades delincuenciales, ya que utiliza recurso humano altamente calificado y confiable, esta empresa, brinda seguridad privada tanto a los clientes del Centro

Comercial Plaza Victoria como a los de la cooperativa. Es por este motivo que el servicio no tiene mayor impacto en cuanto a los gastos de seguridad que se generan en la institución, ya que todos los locales del centro comercial donde se ubica la cooperativa, aportan para el manteniendo de este servicio.

Servicios financieros

La cooperativa mantiene además varios convenios con instituciones financiera, esto con la finalidad de mejorar el servicio prestado. Entre estas se encuentran:

Banco Comercial de Manabí.- La institución mantiene una cuenta corriente con esta entidad bancaria desde sus inicios, colocando el dinero de los socios para obtener mayor rentabilidad y brindar mayor seguridad a los mismos.

Latina de Seguros y Reaseguros.- Esta empresa dedicada a la venta de seguros, mantiene un convenio con la cooperativa desde sus inicios, por la venta de Soat (Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito). Mediante este convenio la institución recibe un margen de ganancias del 3,5% del valor del Soat en motocicletas y el 5% en la contratación de seguros contra accidente para vehículos. El pago por las ventas realizadas se los hace mensualmente.

J. Chamorro y Asociados.- esta empresa se dedica a la venta de seguros de desgravamen, mantiene relaciones con la cooperativa desde el año 2013, brindando un servicio de calidad, y genera confianza a los asociados a la hora de adquirir un crédito. El pago se realiza trimestralmente, y el asociado asume el 2,5% en la primera cuota al momento de realizar un crédito.

Publicidad 900.- Es una empresa privada que mantiene convenios con el diario de mayor circulación a nivel Provincial (El Diario Manabita), diseña, asesora y crea campañas publicitarias de acuerdo a las necesidades de los clientes, es por este motivo que la empresa decidió contratar sus servicios.

Radio Canela.-La institución mantiene convenios con esta radio para la realización de campañas publicitarias, se escogió la misma debido a la acogida que presenta a nivel provincial. Esta radio también brinda servicios de espacios publicitarios en un segmento comercial.

1.6. Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero

Ltda.

Según Orlich³⁸ (2013):

En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar medidas favorables en el futuro de la institución. Es por este motivo que una de los instrumentos más usados, por su simplicidad y gran beneficio, es el análisis FODA. (p.128).

Como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., no cuenta con un FODA, surgió la necesidad de crear uno, para poder aplicar estrategias que sirvan para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Para la realización del FODA se llevó a cabo un taller con los socios y empleados de la cooperativa, donde se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, este taller se realizó a partir del diagnóstico estratégico también llamado análisis ambiental externo e interno, el mismo que se detalla en los siguientes cuadros.

³⁸ Orlich, D.C., Harder, R.J., Callahan, R.C., Trevisan, M.S. y Brown, A.H. (2010). *Teaching Strategies: A Guide to Effective Instruction*. Boston, MA: Wadsworth.

Cuadro N° 5

Matriz de diagnóstico interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO					
Componentes de Ambiente Interno					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Descripción rápida y ámbito de análisis	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Existe una estructura organizacional, la misma que sirve de ayuda para la asignación de responsabilidades de cada puesto.	X	
			Capacidad de liderazgo por parte de los directivos, motivada hacia el crecimiento de la institución	X	
		Estructura Comunicacional	Existencia de conflictos internos entre los empleados, debido a la comunicación existente con el Gerente de la Cooperativa		X
			Planificación	Existe preocupación por parte de la administración para la realización de un Plan Estratégico Estacional que ayude al direccionamiento efectivo de la Cooperativa	X
				No existe un Plan Estratégico Institucional que impulse el desarrollo y fortalecimiento institucional.	
		Imagen institucional	Actualmente la cooperativa se encuentra en listado de las cooperativas aprobadas por la SEPS	X	
			Existe un proceso de fortalecimiento en la Imagen institucional para la captación de nuevos socios.	X	

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO

Componentes de Ambiente Interno

OPERACIONAL O MISIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	Trabajo por parte de la Administración para mejorar los procesos de la Coac.	X	
			No se cuenta en la institución con los manuales de procesos.	X	
			La cooperativa no cuenta con personal operativo experimentado en el área cooperativa, lo que ha dificultado asimilar fácilmente las tareas inherentes al funcionamiento de la misma.	X	
		Mejoramiento continuo		Mejoras significativos en la normatización, definición e implementación de políticas, por medio de las nuevas disposiciones de los entes de control.	X
				La institución no brinda capacitación a su personal, lo que dificulta el crecimiento de la misma	X
	Productos y servicios	Diseño y Desarrollo Institucional		Tendencia y visión en atender a empleados de las principales entidades públicas de Portoviejo con el servicio de transferencias de sueldos y créditos de convenio.	X
				No existe la debida preocupación por parte de los directivos para la formulación, evaluación y ejecución de nuevos proyectos.	X
				Depósitos a plazo fijo en su mayoría conformado por capital de socios extranjeros.	X
		Área Crediticia		La Cooperativa “Tienda de Dinero” Ltda., se enfoca en personas que necesitan micro créditos y a los pequeños empresarios y emprendedores, que no han tenido oportunidad de acceder a un préstamo por parte de la banca tradicional.	X
Oportunidad de los socios de acceder a un crédito a pesar de su historial crediticio cuando han servido de garantes a terceros.				X	
Ampliación de servicios			Visión a futuro de ampliar y diversificar su cartera de productos	X	
			Ausencia de diversificación de servicios brindados por la cooperativa.	X	
Infraestructura	Infraestructura		Ubicación geográfica y física segura, y cómoda que permite brindar un mejor servicio a los usuarios.	X	
			Ampliación de infraestructura que permite brindar un mejor servicios a los socios	X	
	S. Higiene Inds.		No se cuenta con un manual de seguridad y riesgo laboral	X	

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO

Componentes de Ambiente Interno

APOYO	Financiera	Indicadores financieros	No se ha realizado un adecuado análisis financiero que dé a conocer los puntos débiles o fuertes de la Cooperativa.	X
		Presupuesto	No existe un presupuesto anual de trabajo	X
		Potencial de inversión	La Cooperativa cuenta con inversión extranjera	X
	Talento humano	Reclutamiento y selección	Carencias a la hora de efectuar los procesos de selección del personal.	X
		Contratación e inducción	No se realizan los debidos procesos legales-laborales a la hora de contratar.	X
		Gestión por competencias	No hay un sistema de promoción y ascenso de las diferentes áreas orientadas a la competencia, ya que no se han establecido los perfiles de los distintos cargos.	X
		Niveles de desempeño	No se realizan evaluaciones de ningún tipo para medir el desempeño del personal	X
		Formación y capacitación	El personal que labora en institución no recibe ningún tipo de capacitación por parte de la misma	X
		Remuneraciones e incentivos	No existe incentivos de ningún tipo para el personal que labrara en la institución	X
		Clima Organizacional	Alto nivel de rotación del personal	X
	Tecnología	Inventario tecnológico	La cooperativa cuenta con un sistema informático, lo que sirve de ayuda para la mejora en la atención al cliente	X
		Diagnóstico tecnológico	La institución necesita de mayor innovación tecnológica para enfrentar la competencia	X
	Marketing	Plaza	La cooperativa ha tenido mayor acogida gracias a la publicidad de boca en boca	X
		Producto /Servicio	No se cuenta con un Plan de marketing	X
		Precio	Costos financieros a la par con otras intermediarias financieras	X
Promoción		Inversión en campañas publicitaria en el último año.	X	
TOTAL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES			19	19

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 1. p.53).

Cuadro N° 6

Matriz de diagnóstico externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Componentes de Ambiente Externo				
Nivel de procesos	Macroprocesos	Descripción rápida y ámbito de análisis	O	A
MACROECONOMIA	Ciclos económicos	El Gobierno nacional ha mantenido el crecimiento económico a pesar de la crisis mundial de los últimos años.	X	
	Indicadores macroeconómicos	Importancia del aporte que realiza la economía popular solidaria al PIB	X	
		Reformas a la ley actual del sistema financiero nacional		X
		Restricciones legales que no permiten bajar las tasas de interés más allá de las disposiciones de los entes de control financieros nacionales		X
Políticas económicas	Desarrollo y fortalecimiento del Sistema Cooperativo del Ecuador, gracias al nuevo modelo de Gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.	X		
MICROECONOMIA	Oferta	Competencia a nivel nacional con mayor experiencia y con suficiente solvencia para financiar créditos a largo plazo y por montos superiores.		X
	Demanda	Elevada demanda en el mercado por servicios financieros, préstamos de consumos y microcréditos.	X	
CLIENTES	Segmentación Caracterización	Oportunidad de ganar nuevos segmentos de mercado para la institución.	X	
		Pertenecer a un grupo de instituciones que brindan apoyo a microempresarios, emprendedores, entre otros y que tiene mayor conocimiento de las necesidades locales.	X	
	Satisfacción del cliente	Significativo crecimiento de Socios (clientes) que quieren pertenecer a este tipo de Instituciones, ya que no encuentran oportunidades en la banca tradicional.	X	
LEGAL	Marco Legal	Nuevas regulaciones por parte del Gobierno a las que las cooperativas deben someterse para poder ser parte del sistema popular y solidario del país.		X

		Componentes de Ambiente Externo	
Nivel de procesos	Macroprocesos	Descripción rápida y ámbito de análisis	O A
SOCIOCULTURAL	Demografía	Gran cantidad de personas, consientes del derecho a asociarse por voluntad propia, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes.	X
	Calidad de vida	Facilidades de endeudamiento que ofrecen en la actualidad las tarjetas de crédito y prestamistas, originando altos interés y mayor endeudamiento.	X
	Impulso y desarrollo Social	Credibilidad por parte de las personas, ya que el sistema cooperativo nacional ha podido superar obstáculos, mejorar servicios, y ganar mercado a través del tiempo.	X
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno	Tratamiento preferencial por parte del Estado a las cooperativas, ya que pertenecen al sector de Economía Popular y Solidaria	X
	Partidocracia y grupos de poder	Situación política del país que podría afectar la economía. Decrecimiento de la inversión extranjera debido al crecimiento del Riesgo País.	X X
	Ético	Temor de las personas al asociarse a una entidad cooperativa, debido a escándalos en los que algunas de estas se ha visto relacionadas.	X
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Nivel de desarrollo tecnológico que existe a nivel de países y el impacto que causan en la economía debido a que mayor desarrollo tecnológico existe un mayor desarrollo económico	X
		Crisis económica Mundial que se atraviesa en la actualidad	X
	Fuerzas socio – culturales	A nivel mundial el cooperativismo ha contribuido en el aspecto social, al convertirse para los Asociados en una elección para solventar sus necesidades.	X
TOTAL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			11 10

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 1. p. 53.).

1.6.1. Fortalezas.

Para la obtención de las fortalezas fue necesario realizar una matriz de priorización de *Holmes*.⁴² De esta manera se logró priorizar las fortalezas para contar con un número aceptable y trabajar en la construcción de estrategias. Las fortalezas priorizadas de la Cooperativa “Tienda de Dinero Ltda.”, según el análisis (Anexo # 5), fueron las siguientes:

1. Actualmente la institución se encuentra en listado de las cooperativas aprobadas por la SEPS.
2. Mejoras significativas en la normatización, definición e implementación de políticas, por medio de las nuevas disposiciones de los entes de control.
3. Depósitos a plazo fijo en su mayoría conformado por capital de socios extranjeros.
4. Ubicación geográfica y física segura, y cómoda que permite brindar un mejor servicio a los usuarios.
5. Existe preocupación por parte de la administración para la realización de un plan estratégico institucional que ayude al direccionamiento efectivo de la cooperativa.

⁴² La matriz de priorización o matriz de Holmes es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios. Hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

La aplicación de la matriz de priorización conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones. *Recuperado(22/05/2013)de:*

<http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>

1.6.2. Oportunidades.

Para realizar la priorización de oportunidades de la Cooperativa, se aplicó el mismo método que para la priorización de las fortalezas, quedando así según el análisis realizado un número aceptable de oportunidades (Anexo #6) que se detallan a continuación:

1. Tratamiento preferencial por parte del estado a las cooperativas, ya que pertenecen al sector de Economía Popular y Solidaria.
2. Significativo crecimiento de Socios (clientes) que quieren pertenecer a este tipo de Instituciones, ya que no encuentran oportunidades en la banca tradicional.
3. Importancia del aporte que realiza la economía popular solidaria al PIB.
4. Desarrollo y fortalecimiento del sistema cooperativo de la República del Ecuador, gracias al nuevo modelo de gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.
5. Gran cantidad de personas, consientes del derecho a asociarse por voluntad propia, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes.
6. Elevada demanda en el mercado por servicios financieros.
7. Pertenecer a un grupo de instituciones que brindan apoyo a microempresarios, emprendedores, entre otros y que tiene mayor conocimiento de las necesidades locales.

1.6.3. Debilidades.

Del análisis realizado a la cooperativa en estudio, se obtuvieron las siguientes debilidades, las mismas que se priorizaron a través del método de Ishikawa adaptado

a una matriz llamada causa – efecto. Esta herramienta ayudó a determinar cuál es el elemento o elementos que son la principal causa para que ocurran el resto de problemas. Consistió en dar el valor de uno cuando la debilidad sea considerada una causa y ubicar un valor de cero cuando la misma sea un efecto, esto en una matriz de doble entrada parecida a la matriz de Holmes (Anexo #7), de esta manera las debilidades que obtuvieron el mayor número de causas fueron las siguientes:

1. No existe la debida preocupación por parte de los directivos para la formulación, evaluación y ejecución de nuevos proyectos que ayuden al desarrollo y fortalecimiento institucional.
2. No existe un Plan Estratégico Institucional que impulse el desarrollo y fortalecimiento institucional.
3. La institución no brinda capacitación a su personal, lo que dificulta el crecimiento de la misma.
4. No se ha realizado un adecuado análisis financiero que dé a conocer los puntos débiles o fuertes de la Cooperativa.
5. Carencias a la hora de efectuar los procesos de selección del personal.
6. No hay un sistema de promoción y ascenso de las diferentes áreas orientadas a la competencia, ya que no se han establecido los perfiles de los distintos cargos.
7. Alto nivel de rotación del personal.
8. No se realizan evaluaciones de ningún tipo para medir el desempeño del personal.

1.6.4. Amenazas.

Las amenazas fueron discriminadas y priorizadas por el método de causa y efecto. Las amenazas priorizadas, que se identificaron en el presente estudio, fueron las siguientes (Anexo #8):

1. Nuevas regulaciones por parte del Gobierno a las que las cooperativas deben someterse para poder ser parte del sistema popular y solidario del país.
2. Nivel de desarrollo tecnológico que existe a nivel de países y el impacto que causan en la economía debido a que mayor desarrollo tecnológico existe un mayor desarrollo económico.
3. Reformas a la ley actual del sistema financiero nacional.
4. Restricciones legales que no permiten bajar las tasas de interés más allá de las disposiciones de los entes de control financieros nacionales.
5. Situación política del país que podría afectar la economía.

1.7. Procedimientos metodológicos.

Para el desarrollo de la planificación institucional, se realizaron tres talleres con los directivos, socios y empleados de la cooperativa, los cuales fueron activos, participativos e incluyentes, los mismos que contribuyeron a la consolidación de ideas, los talleres se desarrollaron aplicando la técnica del metaplan.

De esta forma el primer paso fue la realización de un diagnóstico estratégico para definir la situación actual de la institución, se identificaron en este diagnóstico los

factores internos y externos que permitieron planificar una estrategia a futuro, esto se realizó a través de una investigación de campo y bibliográfica, donde se seleccionó información documental y estadística de la cooperativa, con la finalidad de obtener datos confiables de la situación actual para elaborar la descripción de la entidad.

Se realizaron además encuestas dirigida a los socios, entrevistas dirigidas a los directivos y al personal que labora en las diferentes áreas de la institución, la información obtenida de las encuestas aplicadas a los socios y clientes, fue compartida con los directivos y empleados de la institución, para así dar conocer el punto de vista que los socios y clientes tienen de la cooperativa.

Posteriormente se realizó el análisis FODA, donde se elaboró una priorización de información, esto con la finalidad de hacer prevalecer los asuntos de interés estratégico, esta priorización se llevó a cabo utilizando la matriz de Holmes para priorizar fortalezas y oportunidades, mientras que para la priorización de amenazas y debilidades se utilizó el método de Ishikawa, adaptando una matriz de causas y efectos.

Como siguiente paso se formuló el direccionamiento estratégico: valores, misión y visión, para luego definir y elaborar los objetivos estratégicos, los cuales deben estar alineados con los elementos orientadores, y finalmente definir las estrategias que se utilizarán para llegar a cumplir los mismos. Este último paso servirá para desarrollar el marco filosófico institucional, el mismo que se plasmara en el segundo capítulo del presente trabajo.

CAPÍTULO II.

2. Desarrollo del Marco Filosófico Institucional y Objetivos Estratégicos, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo (Direccionamiento Estratégico).

2.1. Identificación y definición de las perspectivas del marco filosófico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

El marco filosófico de la Cooperativa de ahorro y crédito Tienda Dinero Ltda., se constituye de gran importancia para el desarrollo del plan estratégico institucional, ya que es la base sobre la cual se plasmará la razón de ser de la organización y lo que la misma quiere devenir a través del tiempo.

Aquí también se reflejarán los valores institucionales en los cuales se asienta la cultura de la institución, que permitirán crear las pautas de comportamiento de la entidad, además se elaboraran los objetivos institucionales que ayudarán a operativizar la consecución de la misión y visión de la cooperativa.

2.2. Misión institucional.

La elaboración de la misión constituye uno de los principales puntos de partida para la realización de un Plan Estratégico Institucional, ésta fija el futuro de la organización y define ampliamente el propósito de la misma, describiendo el negocio

al que se dedica la empresa. Actualmente la misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda De Dinero Ltda.⁴³ (2013), es la siguiente:

Servir a nuestros socios y clientes de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, facilitando la entrega de servicios financieros con agilidad, calidad y calidez, retribuyendo valor agregado a los aportes de los socios que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de la comunidad, respaldados con el compromiso del personal capacitado y competente. (párr. 3.).

Dentro del presente estudio se consideró necesario mejorar la misión institucional, lo que se logró con la ayuda de los socios y empleados de la organización, a través de un taller participativo e incluyente, donde se puso en práctica la técnica del Metaplan; para la construcción de la misión se utilizó una matriz de componentes que sigue la metodología de llenar cada uno de los aspectos a desarrollar y luego, a través de la suma de palabras concretar la misión institucional, es recomendable que contenga de forma clara y explícita los valores esenciales. De esta manera se puede apreciar en la siguiente tabla la construcción de la nueva misión de la cooperativa.

Cuadro N° 7

Matriz de componentes para la elaboración de la misión institucional.

Componentes	Definición
Negocio	Cooperativa de ahorro y crédito
Razón de ser	Impulsar el desarrollo de los socios y mejorar su calidad de vida
Cliente	Socios y clientes de la Cooperativa
Productos / Servicios	Servicios Financieros
Ventaja competitiva	Respaldados en la atención de un personal comprometido y capacitado.
Valores o Filosofía	Compromiso, profesionalismo, cortesía, proactividad
Principios organizacionales	Responsabilidad

Fuente: Taller realizado con los socios de la Cooperativa Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 2. p. 65.).

⁴³ Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. del cantón Portoviejo. (2013). Misión Institucional. Recuperado de: (13/08/2014) <http://tiendadedinero.com/misi.htm/>

La tabla anterior se realizó en base a un estudio realizado por Sangucho⁴⁴ (2013), donde se consideró para llenar los campos de la tabla lo siguiente:

Negocio: Actividad o negocio al que se dedica la empresa.

Razón de ser: Es el fin último trascendente que queremos ofrecer a nuestros usuarios.

Productos o servicios: Que servicios o productos se desean ofrecer.

Clientes: El tipo de mercado de clientes al que se desea llegar.

Valores: Es la efectividad con la que los miembros de la institución enfrentan su día.

Ventaja competitiva: es una característica distintiva, única y casi irrepetible que distingue a la organización de otras congéneres.

De acuerdo a los parámetros analizados en el taller la misión por los próximos cinco años queda definida de la siguiente manera:

Brindar servicios financieros de calidad a nuestros socios y clientes, impulsando el desarrollo y asegurando la calidad de vida de los mismos, con compromiso, profesionalismo, cortesía, proactividad y responsabilidad, respaldados en la atención de un personal comprometido y capacitado.

2.3. Visión institucional.

En su modo más simple la visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar en el futuro, provee dirección, y debe ser suficientemente clara y motivadora para trabajar en su cumplimiento, la visión institucional de la Cooperativa

⁴⁴ Sangucho, Alexander. (2011). *Planificación estratégica: Direccionamiento Estratégico*. [En línea]. Consultado: [6, junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

de Ahorro y Crédito Tienda De Dinero Ltda.⁴⁵ (2013), se describe actualmente de la siguiente manera:

Ser innovadores en el sistema cooperativo y competitivo en el sistema financiero abriendo mercados internacionales, aplicando calidad de servicios, tecnología y una cultura social responsable para de esta manera fortalecernos y ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional en donde todos seamos ganadores.

Al igual que con la misión, la visión institucional fue modificada, ya que se consideró que la actual visión no reflejaba claramente hacia dónde se quiere llegar en el futuro. La matriz siguiente muestra cómo se elaboró la visión de la Cooperativa en estudio.

Cuadro N°8

Matriz de componentes para la elaboración de la visión institucional.

Componentes	Definición
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Reconocimiento en el sistema financiero
Horizonte de tiempo	En los próximos cinco años
Posicionamiento en el mercado	Provincial y nacional
Principios organizacionales	Calidad de servicios, tecnología, eficiencia y eficacia.
Valores	Honestidad , responsabilidad, compromiso
Ámbito de acción	Sector urbano y rural

Fuente: Taller realizado con los socios de la Cooperativa Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo
Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 2. p. 66.)

⁴⁵ Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. del cantón Portoviejo. (2013). Visión Institucional. Recuperado de: (13/08/2014) <http://tiendadedinero.org/misi.htm> /<http://money-store.org/misi.htm>

La tabla anterior se realizó en base a un estudio realizado por donde se consideró Sangucho⁴⁶ (2011), para llenar los campos lo siguiente:

¿Qué queremos ser?: Es la imagen del futuro de lo que deseamos. Ejemplo: Ser los mejores, los primeros, los únicos, ser parte de un grupo selecto, entre otros.

Horizonte de tiempo: se refiere al plazo en el que nosotros pensamos que llegaremos a concretar nuestra visión. Ejemplo: en cuatro años, en el 2014.

Ámbito de acción: se refiere a la localidad geográfica o demográfica donde vamos actuar, a la que vamos a atender, o el porcentaje de mercado que vamos a cubrir.

Principios organizacionales: para este caso se refiere a los métodos, tecnologías o formas de trabajo corporativos que queremos desarrollar, tiene que ver con la organización. Ejemplo: con calidad total, con producción limpia, con efectividad entre otros.

Valores: entenderemos valores con las cualidades que el personal quiere desarrollar en su día a día no solo en la organización sino en toda su vida. Honestidad, puntualidad, orden, disciplina, solidaridad, lealtad, respeto entre otros.

Ventaja competitiva: es una característica distintiva, única y casi irrepetible que distinguirá a la organización de otras congéneres, es una distinción cuya replica es casi imposible de descifrar. Ejemplo: sabor único, capacidad de entrega record, confiabilidad entre otros.

Conforme a los parámetros analizados en el taller, la visión para el próximo quinquenio, quedó definida de la siguiente manera:

Ser reconocidos en el sistema financiero provincial y nacional, aplicando servicios de calidad, con eficiencia y eficacia, que contribuyan de manera responsable, honesta y comprometida al crecimiento de las pequeñas economías del sector urbano y rural

⁴⁶ Sangucho, Alexander. (2011). *Planificación estratégica: Direccionamiento Estratégico*. [En línea]. Consultado: [6, junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

2.4. Valores corporativos.

Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una institución y permiten crear las pautas de comportamiento de la misma. Dentro del plan estratégico se deben reflejar y potenciar estos valores ya que son los pilares básicos sobre los que se ha formado el cooperativismo. En el presente los valores corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.,⁴⁷ son los siguientes:

Proactividad: se tiene la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Seguridad: La información brindada, la cual debe ser completa y fidedigna.

Credibilidad: Demostración de seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza y veracidad.

Cortesía: Demostración o acto con que se manifiesta la atención, respeto, afecto que tiene una persona a otra, amabilidad, educación, buenas maneras y un excelente trato.

Profesionalismo: Destrezas necesarias y conocimiento sobre la ejecución de los servicios que presta la cooperativa.

Fiabilidad: Es la capacidad de brindar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas; es decir, ser digno de confianza.

Ética: principios que norman los pensamientos, las acciones y las conductas humanas y que las orientan al correcto, honorable, y adecuado cumplimiento de las funciones públicas.

En el taller realizado, se consideró necesario aumentar a los valores corporativos uno más que ayudará a fortalecer a la lista mencionada anteriormente, siendo este el siguiente:

⁴⁷ Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. del cantón Portoviejo. (2013). Valores Institucionales. Recuperado de: (13/08/2014) <http://tiendadedinero.org/misi.htm> /<http://money-store.org/misi.htm>

Compromiso: El compromiso mutuo de los socios hacia la cooperativa y viceversa, extendiéndose a los clientes presentes y futuros.

2.5. Objetivos y metas estratégicas.

Los objetivos serán los encargados de ayudar a operativizar la consecución de la misión y visión de la cooperativa. Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda De Dinero Ltda.,⁴⁸ cuenta con un objetivo principal, del cual se derivan cinco objetivos secundarios, los mismos que se presentan a continuación:

Objetivo principal: Prestar servicios financieros en el medio y con atención preferente a las necesidades de sus socios y clientes; generando la cultura del ahorro y proporcionando servicios de créditos con tasas de interés que representen ventajas, con una política permanente de acción social. De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos secundarios:

Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios financieros.

Otorgar préstamos a sus miembros.

Fomentar el ahorro de la comunidad y el desarrollo local.

Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento institucional.

Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

Los objetivos son acciones concretas, medibles y verificables que servirán de ayuda para dar cumplimiento a nuestra visión y misión. Es muy importante para esto determinar con claridad los objetivos, ya que permitirán mantener el rumbo y serán una base sólida para la formulación de estrategias y metas. De acuerdo al análisis

⁴⁸ Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. del cantón Portoviejo. (2013). Objetivos Institucionales. Recuperado de: (13/08/2014) <http://tiendadedinero.org/misi.htm> /<http://money-store.org/misi.htm>

realizado a la cooperativa en estudio se proponen los siguientes objetivos estratégicos, los mismos que se enmarcan bajo el modelo del Cuadro de Mando Integral y que se han dividido de acuerdo a las perspectivas de CMI.

Cuadro N° 9

Matriz de objetivos estratégicos.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	Incrementar la solvencia financiera que permita alcanzar los niveles óptimos de crecimiento, productividad y rentabilidad social, garantizando sostenibilidad de la Cooperativa.
Clientes	Garantizar la calidad de los servicios que oferta la Cooperativa a sus socios y clientes.
Procesos internos	Alcanzar la eficiencia de los procesos con responsabilidad social, optimizando la gestión operacional y la gestión de mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de la Cooperativa.
Capacitación y aprendizaje	Maximizar la capacidad de gestión, a través del desarrollo y fortalecimiento del recurso humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.

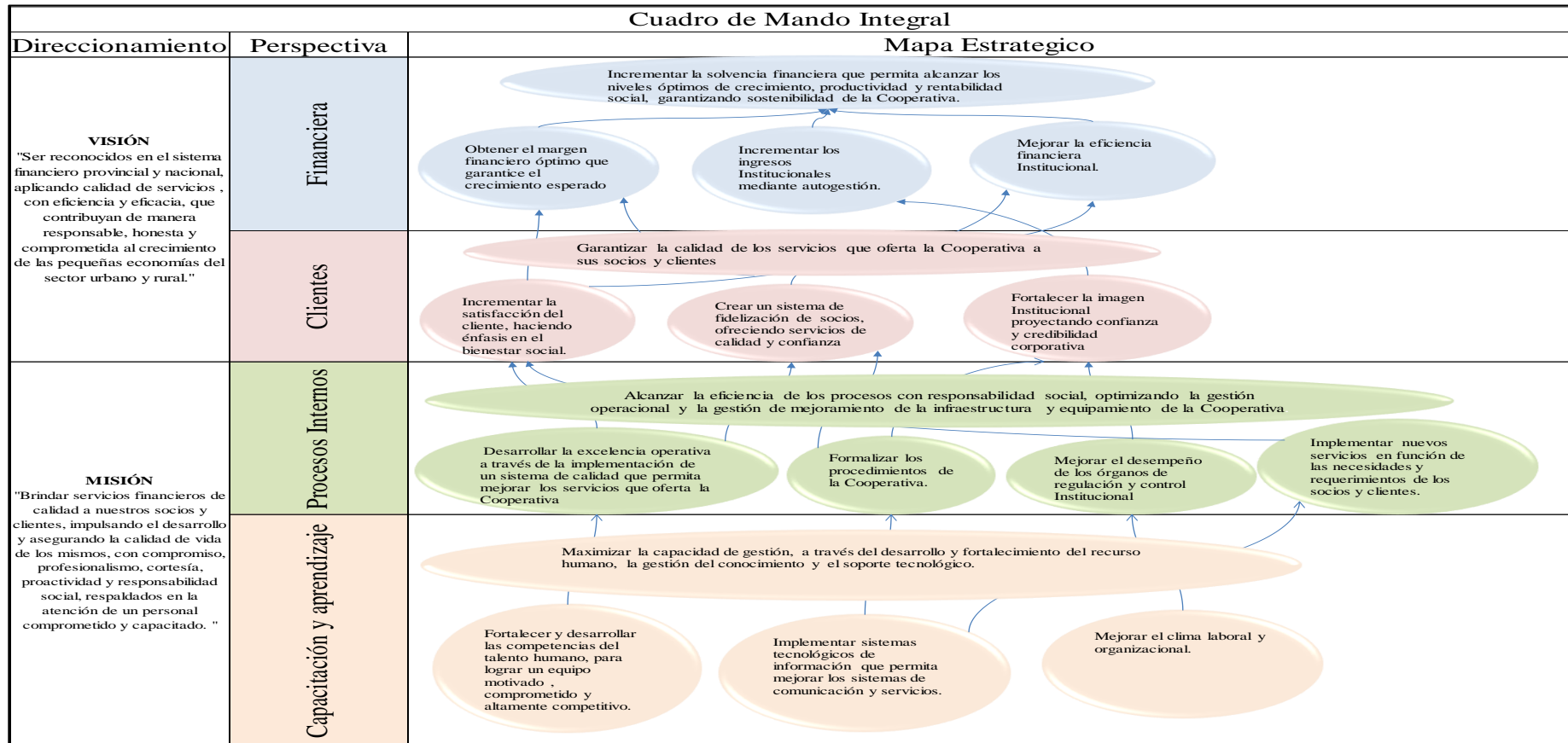
Fuente: Taller realizado con los socios de la Cooperativa Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 2. p. 71.)

En la primera etapa para la implementación del Balanced Scorecard se realizó el mapa estratégico que es un modelo que integra los objetivos en cuatro perspectivas generales, desde arriba hacia abajo y que son: la financiera o de beneficios, clientes, procesos internos, capacitación y aprendizaje cuya relación es de causa y efecto.

Este mapa permitirá monitorear el avance y contribución que cada área realiza para la consecución de los objetivos de la organización el mismo que se presenta a continuación.

Cuadro N°10



Fuente: Taller realizado con los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 2. p. 72).

CAPÍTULO III.

3. Formulación Estratégica para el Direccionamiento Efectivo de la Cooperativa.

3.1. Definición del plan estratégico.

El plan estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, y decisiones colectivas de un grupo de personas, para declarar los objetivos y principios sobre los cuales se pretenden realizar las actividades, enmarcadas en los lineamientos estratégicos definidos.

El plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., es un documento que sintetizará a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento futuro de la institución y cuya elaboración obliga a plantearse dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar estrategias en función del posicionamiento actual y del deseado.

3.2. Importancia del plan estratégico institucional.

El plan estratégico institucional se constituye de gran importancia ya que será el encargado de ayudar a los socios de la cooperativa a plasmar la dirección que se desea conseguir dentro de la institución. Este deberá ser transmitido hacia toda la organización, para que genere unión en todo el personal, ya que de esta manera se lograra el cumplimiento de los objetivos. Así mismo el plan estratégico (PE), servirá

de ayuda para que cada trabajador sepa hacia donde se quiere ir, es decir, se comprometa al cumplimiento de la visión institucional.

Dentro del desarrollo del PE determinar la dirección de la institución siempre será importante, ya que tanto la misión como la visión deben ser claras y motivadoras, dado que estas son las encargadas de darle rumbo a la organización, por lo tanto fue importante definir las, para saber cómo se va a llegar al cumplimiento de los objetivos, con que valores y con qué conducta se va a trabajar.

Luego de saber hacia dónde quiere llegar la cooperativa se procedió a hacer un análisis situacional de la misma, y conocer cuáles eran sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Posteriormente se realizó la formulación de estrategias, ya que las estrategias serán la encargada de dar cumplimiento a los objetivos propuesto por la cooperativa.

3.3. Beneficios del plan estratégico institucional.

Un plan estratégico (PE), aporta un sinnúmero de beneficios a una organización, es por este motivo que se ha considerado que el PE de la cooperativa, aportará a la misma los beneficios detallados a continuación, según Marciniack⁵⁵ (2013):

⁵⁵ Marciniack, Renata. (2013) *10 Ventajas de realizar un plan estratégico*. Gestión Empresarial. Recuperado (28/8/2013) de: <http://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>.

Permitirá conocer mejor la realidad de la organización.
Permitirá identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
Permitirá pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
Permitirá preparar al futuro, aunque sea impredecible.
Permitirá enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
Permitirá plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
Permitirá mejorar la coordinación de las actividades.
Permitirá medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
Permitirá mantener un enfoque sistémico.
Aumentará el conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas.
Aumentará el sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
Permitirá detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
Preparará a la organización para estar al día de los cambios, y la prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos.
Permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones.
Disminuirá la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
Fomentará el razonamiento anticipándose a los hechos.
Ayudará a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización. (párr. 3-10)

3.4. Formulación estratégica.

La formulación estratégica consiste en construir o formular estrategias a partir del FODA, mediante la interrelación de fortalezas con oportunidades; de debilidades con oportunidades; de fortalezas con amenazas; y de debilidades con amenazas. Aquí se analizaron las interacciones de la cooperativa con el ambiente tanto externo como interno para: aprovechar fortalezas y oportunidades, neutralizar amenazas y corregir debilidades.

Para la formulación de estrategias se usó una matriz de doble entrada, donde cada componente de la fila se coteja con un componente de la columna calificando el grado

de correlación con una puntuación de cero (ninguna relación) a diez (muy alta relación) asentados en el criterio inclusivo y participativo con todos los implicados en el análisis.

Dado que por logística, no es posible tener numerosas estrategias se plantearon estrategias donde se obtuvo una calificación de nueve o diez, según el caso. Cabe recalcar que para llevar a cabo este análisis solo se tomaron en cuenta los componentes del FODA que anticipadamente fueron priorizados, de esta manera se obtuvieron las diferentes estrategias que darán cumplimiento a los objetivos propuestos.

Cabe aclarar que no siempre las estrategias formuladas a partir del FODA serán suficientes para dar cumplimiento a los objetivos, es por este motivo que fue necesario dentro del presente estudio formular estrategias adicionales para que estas sirvan de apalancamiento, para así dar cumplimiento los objetivos propuestos.

3.4.1. Estrategias FO (Maxi - Maxi): ofensivas.

Se identificaron las estrategias **FO** u ofensivas (Anexo #9), que radican en identificar las capacidades de la institución y hacer relación con las oportunidades presentes o las que se puedan presentar a futuro en el ambiente externo; calificando el grado de relación entre éstas, para así diseñar las estrategias que permitan maximizar el beneficio de la cooperativa.

En la tabla FO se obtuvieron seis fortalezas que interactúan con siete oportunidades. De esta manera se analizó el grado de relación de la fortaleza 1 con todas las siete oportunidades y, obteniendo como resultado que la fortaleza 1 tiene muy alta relación solo con la oportunidad 7; entonces, para esa proporción se planteó la estrategia.

De la misma manera se procedió con las cinco restantes fortalezas relacionándolas con las siete oportunidades. En el cuadro N° 11 observamos la relación de fortalezas con oportunidades, las opciones para formular estrategias, y las estrategias formuladas a partir del cuadro FO.

Cuadro N° 11

Matriz de creación de estrategias ofensivas.

Alta relación entre fortaleza y oportunidad.	Estrategia creada.
F1-O7	E1: Incentivar ideas y proyectos de emprendimiento.
F2-O6	E2: Aumentar el portafolio de servicios.
F3-O6	E3: Innovar y mejorar los servicios mediante una política de mejora continua.
F4-O6	E4: Establecer el costo/beneficio de los servicios ofertados por la cooperativa.
F6-O5	E5: Aumentar la participación del cliente en la cuenta.
F6-O6	E6: Optimizar la utilización de los activos.

Fuente: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 3. p. 76.).

3.4.2. Estrategias FA (Maxi - Mini): reactivas.

Se identificaron las estrategias **FA** o estrategias reactivas (Anexo #10). En esta matriz se desarrollaron las estrategias FA (Maxi - Mini) o reactivas que asientarán neutralizar una amenaza externa en el presente o en el futuro. Con estas estrategias se maximizará la capacidad de minimizar las amenazas presentes o futuras.

En esta matriz vemos que se obtuvieron seis fortalezas que interactúan con seis amenazas. De igual manera se calificó cero a diez el grado de relación de las fortalezas con todas las amenazas, lo que dio como resultado las estrategias que se presentan en el cuadro N° 12 donde podemos observar la relación de fortalezas con amenazas, las opciones para formular estrategias, y las estrategias formuladas a partir del cuadro.

Cuadro N° 12

Matriz de creación de estrategias reactivas.

Alta relación entre fortaleza y amenaza.	Estrategia creada.
F2-A6	E7: Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones para implementar nuevos servicios.
F3-A1	E8: Desarrollar un sistema normativo que permita viabilizar y certificar el accionar de la Cooperativa.
F3-A2	E9: Diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos.
F3-A5	E10: Implementar recursos tecnológicos y sistema informático integral para la operatividad institucional.
F4-A2	E11: Mejorar la estructura de los Costos.
F6-A6	E12: Contar con adecuada infraestructura física, que permita el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

Fuente: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 3. p. 77.).

3.4.3. Estrategias DO (Mini - Maxi): adaptativas.

Las estrategias DO (Mini - Maxi) son las de adaptación (Anexo #11). Aquí se pudo identificar, en el ambiente externo, una oportunidad presente o futura que ayude a atenuar una debilidad interna. Aquí se contrarrestara las debilidades mediante la maximización de las oportunidades.

De esta matriz se obtuvieron seis debilidades que interactúan con siete oportunidades. De igual manera se calificó la relación de las debilidades con todas las oportunidades, lo que dio como resultado las estrategias que se presentan en el cuadro N° 13 donde se puede observar la relación de las debilidades con oportunidades, las opciones para formular estrategias, y las estrategias formuladas a partir del cuadro **DO**.

Cuadro N° 13

Matriz de creación de estrategias adaptativas.

Alta relación entre debilidad y oportunidad.	Estrategia creada.
D1-O2	E13: Incorporar y retener empleados de alta calidad.
D1-O7	E14: Crear las condiciones aptas que permitan las buenas prácticas laborales y organizacionales.
D2-O1	E15: Crear proyecto para obtener financiamiento del estado
D2-O4	E16: Promover cultura de cambio y empoderamiento institucional.
D2-O6	E17: Plantear proyectos de autogestión para conseguir recursos financieros
D2-O7	E18: Brindar asesoría financiera y seguimiento a los socios que realizan créditos en la cooperativa.
D3-O6	E19: Implementar un sistema integral de gestión de la calidad para la mejora de los servicios
D4-O4	E20: Implementar programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la Cooperativa.
D4-O5	E21: Brindar un servicio integral y de calidad a los socios.

Fuente: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 3. p. 78.).

3.4.4. Estrategias DA (Mini - Mini): defensivas.

Las estrategias DA, son de defensa (Anexo #12). Son estrategias de conservación, con las que se podrá minimizar las amenazas y debilidades. Se identificaron las estrategias DA (Mini - Mini) las cuales son de defensa.

En esta matriz se obtuvieron seis debilidades que interactúan con seis amenazas. De igual manera se la de relación de las debilidades con todas las amenazas, lo que dio como resultado las estrategias que se presentan en el cuadro N° 14 donde se observa la relación de las debilidades con amenazas, las opciones para formular estrategias, y las estrategias formuladas a partir del cuadro **DA**.

Cuadro N° 14

Matriz de creación de estrategias defensivas.

Alta relación entre debilidad y amenaza.	Estrategia creada.
D2-A6	E22: Realizar una investigación de mercado que permita conocer las necesidades de los socios y clientes.
D3-A1	E23: Optimizar el control y seguimiento a la gestión institucional.
D5-A1	E24: Diseñar un sistema de control interno.

Fuente: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 3. p. 79.).

3.4.5. Estrategias vs objetivos.

Luego de la formulación estratégica se obtuvo una lista de estrategias. El siguiente paso fue detallar cada una de las perspectivas con sus respectivos objetivos y

estrategias, las estrategias de colores son aquellas que se obtuvieron del análisis FODA, mientras que las estrategias que están en blanco son las que se incorporaron para apalancar el cumplimiento de los objetivos. Lo que se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 15

Matriz de objetivos y estrategias por perspectivas del CMI.

OBJETIVOS & ESTRATEGIAS.		
FINANCIERA	O13: Mejorar la eficiencia financiera institucional.	E4: Establecer el costo/beneficio de los servicios ofertados por la cooperativa. E6: Optimizar la utilización de los activos.
	O12: Incrementar los ingresos institucionales mediante autogestión.	E17: Plantear proyectos de autogestión para conseguir recursos financieros. E15: Crear proyecto para obtener financiamiento de parte del estado.
	O11: Obtener el margen financiero óptimo que garantice el crecimiento esperado.	E2: Aumentar el portafolio de servicios. E5: Aumentar la participación del cliente en la cuenta. E11: Mejorar la estructura de los costos.
CLIENTES	O10: Fortalecer la imagen institucional proyectando confianza y credibilidad corporativa.	E30: Realizar un plan de marketing para ofertar de mejor manera los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa.
	O9: Crear un sistema de fidelización de socios, ofreciendo servicios de calidad y confianza.	E29: Ofrecer de forma habitual promociones especiales para los socios. E28: Realizar un seguimiento de socios inactivos y de socios retirados de la cooperativa. E27: Realizar una mejora continua, de los servicios ofrecidos que tengan más demanda por los socios y clientes.
	O8: Incrementar la satisfacción del cliente, haciendo énfasis en el bienestar social.	E18: Brindar asesoría financiera y seguimiento a los socios que realizan créditos en la cooperativa. E1: Incentivar ideas y proyectos de emprendimiento. E26: Implementar un sistema de calificación del servicio brinda dado.

PROCESOS	07: Implementar nuevos servicios en función de las necesidades y requerimientos de los socios y clientes.	E22: Realizar una investigación de mercado que permita conocer las necesidades de los socios y clientes.
		E7: Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones para implementar nuevos servicios.
		E3: Innovar y mejorar los servicios mediante una política de mejora continua.
	06: Mejorar el desempeño de los órganos de regulación y control institucional.	E23: Optimizar el control y seguimiento a la gestión institucional.
		E24: Diseñar un sistema de control interno.
	05: Formalizar los procedimientos de la cooperativa.	E8: Desarrollar un sistema normativo que permita viabilizar y certificar el accionar de la cooperativa.
		E9: Diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos .
		E12: Contar con adecuada infraestructura física, que permita el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
	04: Desarrollar la excelencia operativa a través de la implementación de un sistema de calidad que permita mejorar los servicios que oferta la cooperativa.	E21: Brindar un servicio integral y de calidad a los socios y clientes.
		E19: Implementar un sistema informático integral de gestión de para la mejora de los servicios
CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	03: Mejorar el clima laboral y organizacional.	E14: Crear las condiciones aptas que permitan las buenas prácticas laborales y organizacionales.
		E16: Promover cultura de cambio y empoderamiento institucional.
	02: Implementar sistemas tecnológicos de información que permita mejorar los sistemas de comunicación y servicios.	E25: Desarrollar sistemas de comunicación e información institucional.
		E10: Implementar recursos tecnológicos y sistema informático integral para la operatividad institucional.
	01: Fortalecer y desarrollar las competencias del talento humano, para lograr un equipo motivado, comprometido y altamente competitivo.	E20: Implementar programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la cooperativa.
		E13: Incorporar y retener empleados de alta calidad.

Fuente: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 3. p. 80.).

3.4.6. Implementación de estrategias (la matriz estratégica de impacto).

Para conocer de qué manera se deben implementar las estrategias se usó una tabla de dos entradas donde, se ubicaron las estrategias en las filas, y en las columnas se colocaron las variables que la institución creyó importante dentro del presente estudio para que se realice el cumplimiento de estrategias. A estas variables también se las conoce como variables de impacto.

Las variables de impacto consideradas para el presente estudio fueron las siguientes: Imagen corporativa, asignándole un 10% de peso sobre las demás variables, rentabilidad el 30%, clima laboral un 5%, costos de ejecución un 20% y satisfacción del cliente un 35%, obteniendo así un 100% en las variables de impacto. (Anexo 13).

Las estrategias se situaron en las filas y las variables de impacto en las columnas, luego se procedió con la calificación, quedando de la siguiente forma: Si la relación de la estrategia sobre la variable es nulo el puntaje será cero; si la relación de la estrategia sobre la variable es bajo la valoración será tres; si la relación de la estrategia sobre la variable es medio la cuantía será cinco; si la relación de la estrategia sobre la variable es alto la apreciación será diez.

Posteriormente se sumó la puntuación y se ordenó las estrategias de acuerdo a la valoración y así, de manera técnica, se obtuvo la priorización de las estrategias para su ejecución, lo que se ve reflejado en siguiente cuadro.

Cuadro N° 16

Implementación de estrategias.

Orden de implementación de estrategia.	Estrategia propuesta.
1	E2: Aumentar el portafolio de servicios.
2	E13: Incorporar y retener empleados de alta calidad.
3	E27: Realizar una mejora continua, de los servicios ofrecidos que tengan más demanda por los socios y clientes.
4	E3: Innovar y mejorar los servicios mediante una política de mejora continua.
5	E25: Desarrollar sistemas de comunicación e información institucional.
6	E5: Aumentar la participación del cliente en la cuenta.
7	E22: Realizar una investigación de mercado que permita conocer las necesidades de los socios y clientes.
8	E1: Incentivar ideas y proyectos de emprendimiento.
9	E7: Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones para implementar nuevos servicios.
10	E23: Optimizar el control y seguimiento a la gestión institucional.
11	E20: Implementar programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la Cooperativa.
12	E12: Contar con adecuada infraestructura física, que permita el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
13	E14: Crear las condiciones aptas que permitan las buenas prácticas laborales y organizacionales.
14	E19: Implementar un sistema integral de gestión de la calidad para la mejora de los servicios.
15	E26: Implementar un sistema de calificación del servicio brinda dado.
16	E24: Diseñar un sistema de control interno.
17	E29: Ofrecer de forma habitual promociones especiales para los socios.
18	E21: Brindar un servicio integral y de calidad a los socios y clientes.
19	E17: Plantear proyectos de autogestión para conseguir recursos financieros.
20	E9: Diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos.
21	E10: Implementar recursos tecnológicos y sistema informático integral para la operatividad institucional.

22	E18: Brindar asesoría financiera y seguimiento a los socios que realizan créditos en la cooperativa.
23	E6: Optimizar la utilización de los activos.
24	E28: Realizar un seguimiento de socios inactivos y de socios retirados de la cooperativa.
25	E15: Crear proyecto para obtener financiamiento de parte del estado.
26	E8: Desarrollar un sistema normativo que permita viabilizar y certificar el accionar de la cooperativa.
27	E16: Promover cultura de cambio y empoderamiento institucional.
28	E30: Realizar un plan de marketing para ofertar de mejor manera los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa.
29	E11: Mejorar la estructura de los costos.
30	E4: Establecer el costo/beneficio de los servicios ofertados por la cooperativa.

Fuente: FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 3. p. 82.).

3.5. Indicadores.

No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo algunas referencias que los describen como: Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o des mostrar el progreso de las metas establecidas, para el presente estudio se tomaran en cuenta los siguientes indicadores partiendo desde cada perspectiva del CMI.

Perspectiva financiera:

Retorno de la inversión.

Valor económico agregado.

Rentabilidad sobre capital empleado.

La gestión de costes de funcionamiento.

Coefficiente de explotación y las tasas de siniestralidad.

Objetivos corporativos.

Supervivencia.

Rentabilidad.

Crecimiento.

Ahorro de costes de proceso.

Aumento del retorno sobre los activos.

Crecimiento de las ganancias.

Flujo de caja.

Coefficiente de rentabilidad neta.

Ingresos por ventas.

Crecimiento en los ingresos por ventas.

Reducción de costes.

Precio de la acción.

Rentabilidad de los fondos de los accionistas.

Perspectiva del cliente:

Índice de satisfacción del cliente.

Índice de reincidencia en las compras.

Cuota de mercado.

Entregas a tiempo.

Cantidad de quejas.

Tiempo medio para procesar los pedidos.

Pedidos devueltos.

Compras efectuadas por nuevos clientes.

Valor percibido del dinero.

Perspectiva Procesos Internos:

Mejoras en la eficiencia.

Reducción de los costes unitarios.

Reducción de residuos.

Mejoras en la moral.

Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados.

Aumento de la productividad.

% de productos defectuosos.

Cantidad de residuos reciclados.

Perspectiva de Capacitación y aprendizaje:

Número de nuevos productos.

% en las ventas de nuevos productos.

Inversión en capacitación.

Número de habilidades estratégicas aprendidas.

Número de sugerencias de los empleados.

Después de realizada la formulación estratégica y definir los indicadores se procedió a crear el Cuadro de Mando Integral en donde se colocó la información generada a partir del presente estudio, este cuadro refleja cada una de las perspectivas del CMI con sus respectivos objetivos e indicadores.

Estos indicadores servirán para medir el cumplimiento de los objetivos, a partir de las metas propuestas, cada indicador esta dado según una formula y quienes deben asegurarse del cumplimiento según lo establecido en el cuadro siguiente son cada uno de los departamentos responsables.

Cuadro N° 17

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Unid.	Sentido	Meta	Semaforización			Responsable
							Sobre	Aceptable	Cuidado	
FINANCIERA	13: Optimizar la eficiencia financiera.	Eficiencia Financiera	Gastos totales/ingresos Totales	%	Decreciente	90%	25%	40%	50%	Departamento de Contabilidad
	O12: Incrementar los ingresos financieros mediante autogestión.	Ingresos por autogestión	Número de gestiones realizadas para autogestión/totalidad programad	%	creciente	80%	70%	50%	30%	Departamento de contabilidad
	O11: Obtener el margen financiero óptimo que garantice el crecimiento esperado.	Margen financiero óptimo	Utilidad neta programada /Utilidad neta obtenida	%	creciente	90%	15%	10%	5%	Departamento de contabilidad
CLIENTES	O10: Fortalecer la imagen institucional proyectando confianza y credibilidad corporativa	Nivel actual de satisfacción del cliente.	Número de socios satisfechos/totalidad de socios	%	creciente	80%	80%	50%	40%	Gerencia
	O9: Crear un sistema de fidelización de socios, ofreciendo servicios de calidad y confianza	Socios de la Cooperativa	N° de socios activos a la fecha/ Socios afiliados	%	creciente	80%	70%	50%	30%	Gerencia
	O8: Incrementar la satisfacción del cliente, haciendo énfasis en el bienestar social.	Satisfacción al cliente	Número de servicios ofertados /Satisfacción de los socios por servicios	%	creciente	80%	80%	50%	40%	Gerencia

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Unid.	Sentido	Meta	Semaforización			Responsable
							Sobre	Aceptable	Cuidado	
PROCESOS INTERNOS	07: Implementar nuevos servicios en función de las necesidades y requerimientos de los socios y clientes.	Nuevos servicios	Numero de servicios ofertados/totalidad de servicios utilizados por clientes	%	creciente	70%	30%	20%	5%	Gerencia
	06: Mejorar el desempeño de los órganos de regulación y control institucional.	Controles institucionales	Número de informes a entregar /totalidad de informes entregados	%	creciente	85%	80%	50%	40%	Departamento Jurídico
	05: Formalizar los procedimientos de la cooperativa.	Procedimientos aplicados	Procedimientos realizados/totalidad de procedimientos	%	creciente	100%	70%	50%	20%	Atención al cliente
	04: Desarrollar la excelencia operativa a través de la implementación de un sistema de calidad que permita mejorar los servicios que oferta la cooperativa.	Excelencia operacional	Tiempo de ejecución de una tarea/Tiempo Establecido	%	creciente	100%	80%	50%	40%	Atención al cliente

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Unid.	Sentido	Meta	Semaforización			Responsable
							Sobre	Aceptable	Cuidado	
CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	O3: Mejorar el clima laboral y organizacional	Nivel de satisfacción por empleado	Número de empleados satisfechos/totalidad de empleados	Unidad	creciente	Manuales en aplicación	Si	Si	No	Dirección administrativa-financiera
	O2: Implementar sistemas tecnológicos de información que permita mejorar los sistemas de comunicación y servicios.	Ingresos destinados a la adquisición de equipos informáticos	% ingresos destinados a informática/ ingreso operativo	%	creciente	70%	80%	50%	40%	Gerencia
	O1: Fortalecer y desarrollar las competencias del talento humano, para lograr un equipo motivado, comprometido y altamente competitivo.	Talento humano capacitado	Horas de capacitación en mejora continua/totalidad de empleados de la institución	%	creciente	80%	80%	50%	40%	Gerente

Nota: Cuadro de indicadores de objetivos de segunda línea.

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 3. p. 89.).

CAPÍTULO IV.

4. Establecimiento de los Formatos para la Aplicación de Planes Operativos Anuales de la Institución.

4.1. Definición del plan operativo.

Según SEMPLADES⁵⁷ (2012):

La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico de desarrollo institucional en objetivos operativos, indicadores, metas, programas, proyectos, subproyectos y acciones que se impulsarán en el período anual. Considera como base lo siguiente: función, misión, visión, objetivos, indicadores y metas del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Los Planes Operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos generales de la institución, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo. (p. 3).

El plan operativo debe contener en cada proyecto y subproyectos, indicadores de gestión para cada actividad, presupuesto, cronogramas y responsables. Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa, es que permite el ajuste de los componentes mencionados anteriormente, ante las distintas circunstancias que se puedan presentar a lo largo de la planificación operativa (un año), y a los cambios no previstos.

Humane⁵⁸ (2008), define a los planes operativos de la siguiente manera: “Los poas, se constituyen en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando,

⁵⁷ SENPLADES, (2011). *Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales institucionales*. Quito- República del Ecuador. SEMPLADES.

⁵⁸ Humane, Escuela de negocios. (2008). *Concepto de plan operativo*. [En línea]. Recuperado (2/10/2013)de: <http://definicion.de/plan-operativo#ixzz2vaiJ9wMw>

conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.”
(párr. 14.).

En fin un plan operativo en la cooperativa servirá para fomentar cada una de las acciones establecidas en el año y que deben cumplirse de acuerdo a metas propuestas que serán realizables, utilizando técnicas y herramientas de control diagramadas en cada una de las variables que intervienen en el proceso.

4.2. Importancia del plan operativo.

El plan operativo anual (POA) de la cooperativa, servirá como herramienta de comunicación entre la planificación de largo plazo y la de corto plazo; permitiendo que en forma ordenada, eficiente y controlada, se planifiquen las actividades de la institución, las mismas que deberán ser realizadas en un periodo de tiempo definido ajustándose a un presupuesto, de manera que la correcta utilización de estos recursos garanticen la ejecución del plan.

La importancia de la elaboración del POA radica en que por este medio se dará cumplimiento a los objetivos propuestos en el plan estratégico. Los planes operativos conllevaran a la ejecución del PEI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

4.3. Beneficios del plan operativo.

El plan operativo es una herramienta que servirá de ayuda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., para la ejecución de cada una de las

acciones propuestas, y con ello se determinara la eficiencia operativa, administrativa y financiera de la organización, además los Poas aportarán a la institución los beneficios que se enumeran a continuación:

Permitirá operativizar la planificación global y profundizar las intervenciones previstas. Permitirá que los responsables del seguimiento conozcan los problemas por atender, las actividades por realizar, los recursos por invertir y los resultados por obtener durante el período determinado. Es el instrumento que Permitirá a los directivos autorizar el desembolso de los recursos, para asistir las actividades previstas.

4.4. Elaboración de planes operativos.

Según lo establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), los planes operativos contendrán: objetivos, indicadores, proyectos, metas, programas y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado al presupuesto en función a la disponibilidad de los recursos de la organización.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos. El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Para efectos del presente estudio se propone el siguiente formato para la elaboración de planes operativos anuales, los mismos que servirán de guía para la implementación de poas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. Dentro de los formatos propuestos, el poa deberá incluir los siguientes componentes:

Perspectiva: niveles en los que se divide el cuadro de mando integral.

Objetivo estratégico: los objetivos son acciones concretas, medibles y verificables que nos ayudan a operativizar la consecución de la misión y la visión.

Estrategia: acciones determinadas para lograr el cumplimiento de los objetivo.

Orden: número de actividades.

Proyectos/actividades (iniciativas o acciones): acciones que se van a realizar para dar cumplimiento a las estratégicas y alcanzar los objetivos propuestos.

Fases: procesos sistemáticos de un programa que pueden ser de desarrollo.

Actividades: situaciones programadas en cada una de las fases para cumplir los proyectos.

Subactividades: actividades particulares que se desglosan de las actividades generales.

Indicadores: unidad de medida que permite cuantificar lo programado con lo ejecutado.

Medios de verificación: documentación sustentaría que refleja la veracidad de las acciones a ejecutarse.

Metas: Alcance de lo programado a efectuar de forma eficiente.

Cronograma: espacio de tiempo que se va a utilizar para poder cumplir cada una de las fases y actividades del proyecto.

Costo estimado (dólares): valores monetarios que se invierten en cada una de las actividades.

Financiamiento: recursos internos externos que sirven para financiar las actividades.

Responsable: persona encargadas de cumplir con cada actividad programada, para efectuar su proceso.

Observaciones: situaciones relevantes o contingentes que interviene en el desarrollo de las actividades.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de cada uno de los componentes que se mencionaron anteriormente para la elaboración de los poas, se ha diseñado una matriz para la elaboración de los mismos. La cual se presenta a continuación.

Cuadro N° 18

Formato de matriz para elaboración de planes operativos anuales.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TIENDA DE DINERO LTDA.																								
PLAN OPERATIVO ANUAL.																								
2014.																								
PERSPECTIVA:																								
OBJETIVO ESTRATÉGICO:																								
ESTRATÉGIA:																								
ORD.	PROYECTOS/ACTIVIDADES (INICIATIVAS O ACCIONES).	FASE S.		ACTIVIDADES.	SUBACTIVIDADES.	INDICADORES.	MEDIOS DE VERIFICACIÓN.	METAS.	CRONOGRAMA												COSTO ESTIMADOS (DÓLARES USA).	FINANCIAMIENTO.	RESPONS.	OBSERVACIONES.
		D	E						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 4. p. 97.).

Proceso de elaboración del plan operativo.

Según Bravo⁵⁹ (2011) que el plan operativo de la cooperativa debe cumplir con un proceso de elaboración, esto con la finalidad de que el equipo encargado de elaborar los poas dentro de la institución, tenga a su disposición una guía que le permita facilitar el proceso de elaboración de los mismos, este proceso se detalla a continuación:

1. Cada Subgerencia, Unidad, Regional y demás áreas involucradas deberán desarrollar su plan operativo en función del nivel de cumplimiento de estrategias.
2. Priorización de los objetivos estratégicos.
3. Incorporación de los Planes Operativos por áreas, en un sólo POA Institucional.
4. Establecer tiempos de ejecución similares para todos los proyectos de las diferentes áreas involucradas.
5. Verificar que las estrategias planteadas en el plan estratégico institucional, estén comprendidas de manera cuantificable en los planes operativos anuales de cada departamento.
6. Determinar que el presupuesto sea el necesario para que se realice la consecución de cada estrategia.
7. Aprobación del Plan Operativo por parte de los involucrados.
8. Difusión del POA a nivel institucional. (párr. 14).

4.5. Indicadores.

Según SENPLADES, la medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Un indicador es una magnitud asociada a una característica de la gestión institucional que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido,

⁵⁹ Bravo Ruiz, Sofía. (2011). *Metodología para la Formulación de Planes Estratégico y Operativos BEV*. Revisión N° 003. Quito, República del Ecuador.p.12. [En línea] (Anuies). Consultado: (05,abril,2014) Disponible en: http://www.bev.fin.ec/phocadownload/Biblioteca/Metodologia_plan_estrategico_operativo.pdf

evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Un Indicador de gestión, constituye la expresión del cumplimiento de los objetivos de la cooperativa. Para el desarrollo del presente plan se proponen indicadores de gestión que permitirán mejorar la eficiencia financiera y los procesos internos de la institución. Los cuales servirán como medio de verificación para la evaluación de cumplimiento de metas, siendo estos específicos, medibles y relevantes.

Los datos obtenidos mediante los indicadores permitirán estudiar la evolución de las metas propuestas, y podrán medirse ya sea en porcentajes o valores absolutos. Para establecer el progreso de los objetivos estratégicos institucionales también se definirán indicadores de resultados o intermedios, que permitirán a la cooperativa medir los resultados obtenidos (directos o indirectos), estos indicadores servirán para calcular el nivel de mejora en los procesos, los resultados financieros, la satisfacción de los clientes, y las mejoras a nivel del personal.

En el caso pertinente de la cooperativa en estudio los parámetros para calcular el avance de cumplimiento de las metas trazadas, se efectuará sobre la base de indicadores identificados en los poas. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones según la Universidad Técnica de Cotopaxi ⁶⁰(2012):

⁶⁰ Universidad Técnica de Cotopaxi. (2012). *Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativo dirección de Planeamiento*. [En

Indicador de Efectividad.- Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$(Meta\ lograda / Meta\ Programada \times 100)$$

Indicador de Eficacia.- Es la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$((Meta\ lograda) (Tiempo\ planeado) \times 100) / ((Meta\ programada) (Tiempo\ real))$$

La eficacia, además, puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planeado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

$$(Indicador\ de\ Efectividad \times Tiempo\ planeado / Tiempo\ Real)$$

Indicador de Eficiencia.- Entendido como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzado los logros esperados.

$$((Meta\ lograda) (Tiempo\ planeado) (Gasto\ programado) \times 100) / ((Meta\ programada) (Tiempo\ real) (Gasto\ utilizado))$$

De igual forma, la eficiencia relaciona la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

$$(Indicador\ de\ Eficacia \times Gasto\ programado / Gasto\ utilizado) \text{ (párr. 3-7).}$$

4.6. Presupuesto.

Como dice Muñiz⁶¹ (2009):

“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que exprese en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.” (p.41).

Este instrumento contiene las estimaciones de los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto, es decir se hace constar las fuentes de financiamiento y el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia.

línea]. Recuperado de: (12/52013)

http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/rectoradopub/6af2ed_Guia_Evaluacion_y_Monitoreo_ESPOC_H.pdf

⁶¹ Muñiz, Luis. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento de presupuesto*. (Tercera edición). Barcelona, Reino de España: Editorial Bresca.

El presupuesto contenido en los poas, deberá ajustarse al presupuesto general de la Cooperativa. A continuación se propone a partir de los objetivos elaborados y las estrategias planteadas, una matriz de POA que servirá para la elaboración de los futuros proyectos de la cooperativa.

La presentación del plan operativo anual está sujeto a criterio de quienes lo elaboran o aquellas personas que tienen la responsabilidad de presentar POA, y la matriz que se adjunta puede estar acompañada de un resumen ejecutivo que complemente en forma escrita el desarrollo de los proyectos o actividades que se generen para dar cumplimiento a los objetivos. Para realizar el resumen ejecutivo donde se contempla el desarrollo de los proyectos o actividades enmarcadas en una matriz de POA, se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Identificación del proyecto.- dentro de este punto se debe considerar tres aspectos importantes que son: Título del proyecto, ubicación del proyecto y la duración del mismo.

Datos de la institución donde se ejecutará el proyecto.- Aquí se indicara los datos principales de la cooperativa como: Nombre, dirección, teléfono, representante legal, nómina de equipo de profesionales que ejecutaran el proyecto, nómina del equipo de apoyo entre otros.

Antecedentes y Contexto.- Aquí se debe considerar los antecedentes del proyecto, y el contexto del mismo donde se describirá las características físicas, geográficas, demográficas, sociales, culturales, económicas y políticas del área donde se va a realizar el proyecto, incluyendo aquellos aspectos que sean relevantes para comprender la naturaleza de los problemas que se intentan resolver.

Importancia y Justificación.- Aquí se describen las razones que motivan la realización del proyecto, así como la problemática que pretende resolver el proyecto,

fundamentando los ámbitos del problema que se pretenden resolver, se puede utilizar en este punto herramientas como el árbol de problemas, datos estadísticos entre otros. También deben describirse los cambios que se espera obtener a partir del proyecto, describiendo de qué manera se modificarán las condiciones actuales de la problemática.

Descripción del proyecto.- En este punto se enmarcará quienes serán los beneficiarios del proyecto, donde se realizará la caracterización y las formas de participación social de los beneficiarios. También se deben describir las estrategias del proyecto, donde se considerará la finalidad, el propósito, los componentes y las actividades del proyecto.

Luego se realizará un análisis de viabilidad donde se tomarán en cuenta la viabilidad técnica, económica, social y política. Dentro de la descripción del proyecto se debe adjuntar la matriz del marco lógico del proyecto.

Plan de ejecución.- También conocido como cronograma donde se señalará el espacio de tiempo que se va a utilizar para poder cumplir cada una de las fases y actividades del proyecto.

Presupuesto del proyecto.- En este punto se debe determinar el costo del proyecto a nivel de actividades y por componentes de acuerdo a la matriz del marco lógico.

Anexo.- Aquí se debe incluir toda la documentación e información de soporte considerada como relevante, para las varias secciones del proyecto. Los anexos deberán estar debidamente etiquetados y numerados de manera que faciliten su acceso.

CAPÍTULO V.

5. Diseño de Herramientas de Control para la Correcta Evaluación y Seguimiento de los Poas, como Ayuda al Plan Estratégico Institucional.

5.1. Definición de las herramientas de control.

Las herramientas de control son instrumentos que permitirán a la cooperativa evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, a través de los poas, estas herramientas permitirán conocer el nivel avance y de cumplimiento de cada estrategia.

La evaluación periódica y sistemática del progreso tanto del plan estratégico institucional (PEI) como de los planes operativos anuales (POAS) son tareas que garantizarán que los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., puedan disponer de información necesaria para de esta forma tomar las decisiones pertinentes y oportunas.

El correcto control de los poas estará bajo la responsabilidad de un Consejo de Planificación de la cooperativa, con la participación de una comisión de Planificación, los directores y empleados administrativos y operativos, quienes utilizando los instrumentos que se han diseñado en el presente estudio y que han sido elaborados con el propósito de llevar a cabo el respectivo control de los poas, de acuerdo con el cronograma que se elabore, se confirmara el nivel avances o desorientaciones de lo

planificado con lo ejecutado, para que tomen las decisiones pertinentes y oportunas correspondientes a su nivel de competencia.

5.2. Tipos de herramientas de control.

Para la correcta evaluación y seguimiento de los poas, es necesario proponer en el presente estudio herramientas de control que sirvan de ayuda al PEI, estas herramientas propuestas son las siguientes: monitoreo y evaluación.

Monitoreo: este procedimiento servirá de ayuda para dar seguimiento a los poas, con la finalidad de medir el progreso de las metas propuestas en el PEI. De esta manera, el monitoreo permitirá conocer a tiempo las desviaciones de los planes, para así proponer acciones inmediatas que permitan realizar los cambios pertinentes para una correcta ejecución de los planes de la cooperativa.

El monitoreo no es simplemente una herramienta de control, sino que la misma debe constituirse dentro de la cooperativa en estudio, como una herramienta de gestión estratégica, que ayude en la toma de decisiones, de acuerdo a los avances y al cumplimiento de objetivos propuestos en el presente estudio.

Para el desarrollo del monitoreo será necesario conformar dentro de la cooperativa un equipo base de planificación, el mismo que deberá conocer y estar pendiente en cada una de las fases del proceso de planificación de cada uno de los departamentos de la cooperativa.

En la conformación de este comité, deberá existir representación, involucramiento y participación activa de todos los implicados, es decir socios, autoridades, personal administrativo y operativo de la cooperativa en estudio.

Luego se procederá a la elaboración del plan de monitoreo, que es un instrumento que permitirá organizar metódicamente las operaciones y gestiones, que le permitirán a la institución conocer el logro y avance alcanzado en los planes. Este plan contendrá los instrumentos, recursos, técnicas y metodología que se utilizara para realizar un adecuado monitoreo y la respectiva evaluación tanto del PEI como de los poas, de los distintos departamentos de la cooperativa. En el plan de monitoreo deberá considerarse lo siguiente:

Definir de manera clara los objetivos que se esperan lograr, con sus respectivos indicadores, los mismos que deberán permitir medir el alcance de los objetivos planteados. Después de elaborado el plan de monitoreo, se llevará a cabo el levantamiento y estudio de la información, donde el comité de planificación, deberá certificar los datos, esto con la finalidad de establecer si son significativos y veraces.

A continuación se deberá realizar la difusión del plan de monitoreo, este plan debe ser conocido y difundido a los implicados. (Socios, autoridades, personal administrativo y operativo de la cooperativa en estudio), mediante reuniones y talleres que contribuyan a generar una cultura estratégica que sirva de apoyo al proceso continuo de monitoreo y evaluación.

Se procederá luego con la elaboración de informe de monitoreo el cual se basará en la información que se recolecte de la matriz de monitoreo, la misma que se

diseñara para dar soporte al procedimiento de control de los planes, en el presente estudio. La información recolectada de dicha matriz servirá de manera significativa para la elaboración de informes.

Finalmente se realizará la socialización, la cual consiste en difundir los resultados que se obtengan a través del plan de monitoreo, esto con el fin de cada uno de los socios, empleados y autoridades de la organización conozca los resultados obtenidos y se pueda crear en ellos una cultura estratégica, que guie a la institución alcanzar la visión propuesta a través de sus objetivos.

Evaluación: La evaluación operativa es otra de las herramientas de control, que se constituye de gran importancia para evaluar los planes operativos anuales. Dentro de un proceso de planificación se debe realizar un proceso de evaluación de las actividades realizadas en los poas, aquí se medirán: el nivel de resultados de acuerdo a las metas y objetivos trazados, el nivel de dificultad que se obtuvo para alcanzar las metas de los planes y los resultados alcanzados.

Para la realización de una correcta evaluación la cooperativa deberá realizar un informe estructurado de evaluación de los poas, que deberá contener los siguientes aspectos: lo siguiente: introducción, sumario ejecutivo, estudio estadístico, análisis de indicadores de cumplimiento, nivel de dificultad presentada y resultados alcanzados, correctivos propuestos y adjuntos.

5.3. Importancia de las herramientas de control.

Las herramientas de control propuestas en el presente estudio son significativas ya que de ellas dependerá la correcta evaluación, seguimiento y control de los poas, y por ende contribuirán como ayuda al cumplimiento de objetivos planteados en el PEI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Evaluar periódicamente los avances tanto del PEI como de los poas, son tareas que garantizarán a los involucrados, una oportuna toma de decisiones, ya que el proceso de evaluación pondrá a su disposición información pertinente y objetiva.

De un correcto monitoreo y evaluación depende también, que se alcance un nivel de cumplimiento y efectividad sobre los objetivos y metas propuestos, y por ende tomar las decisiones que permitan crear acciones para mejorar en todos los aspectos dentro de la cooperativa.

5.4. Beneficios de las herramientas de control.

Las herramientas de control aportarán a la cooperativa los siguientes beneficios: Promoverán una cultura de planificación basada en el cumplimiento de metas, mediante un adecuado control, monitoreo y evaluación. Las herramientas de control permitirán evaluar la gestión de los distintos departamentos de la cooperativa en estudio de manera que se pueda medir el nivel de avance de los poas, y el nivel de ejecución del PEI.

Las herramientas de control ayudaran a identificar los puntos críticos dentro del PEI, de manera que faciliten el proponer acciones que garanticen un adecuado ajuste, permitiendo así el cumplimiento de lo planificado.

5.5. Diseño de las herramientas de control

Para realizar un correcto monitoreo y evaluación se propone incluir un modelo de matriz de evaluación y monitoreo para los poas, que junto con los documentos de soporte, deberán ser entregados por los diferentes departamentos a el comité encargado del control.

Para efectos del presente estudio se proponen los formatos de: Ficha informativa de complementación para evaluación de los poas y matriz de seguimiento operativo cuantitativa y cualitativa. La información deberá ser registrada en los formatos propuestos de manera electrónica.

Estos formatos se han diseñado con la finalidad de que sirvan para la correcta evaluación y cumplimiento de las metas y objetivos propuestos y que permitirán conocer a los involucrados, el nivel de avance y de cumplimiento de cada estrategia planteadas en presente plan y detallan en los cuadros número 20, 21, 22, 23.

Cuadro N° 20

Formato de matriz cualitativa de seguimiento operativo.

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "TIENDA DE DINERO LTDA."									
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014									
MATRIZ DE SEGUIMIENTO OPERATIVO									
COD	Actividades Operativas Propuestas	Indicador de Cumplimiento	Meta	Registro De Evaluaciones Positivas		Registro De Evaluaciones Negativas			
				Logros Obtenidos	Propuesta de mejoramiento	Actividad en cumplimiento	Reporte de dificultades para cumplimiento	ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS	PLAZO DE CORRECCIONES

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis. (Cap. 5.p.109).

Cuadro N° 21

Formato de matriz cuantitativa de seguimiento semestral.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TIENDA DE DINERO LTDA.														
														
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014														
MATRIZ DE SEGUIMIENTO														
COD	PROYECTO O ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						META %		TIEMPO t	GASTOS \$		EVIDENCIAS O MEDIOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO		

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 5. p. 109.).

Cuadro N°22


Formato de matriz cuantitativa de seguimiento anual.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TIENDA DE DINERO LTDA																				
																				
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014																				
MATRIZ DE SEGUIMIENTO																				
COD	PROYECTO O ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												META %		TIEMPO t	GASTOS \$		EVIDENCIAS O MEDIOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OC	NOV	DIC	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO		

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 5. p. 109).

Cuadro N°23

Formato de ficha informativa de complementación para evaluación de poas.

 <p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TIENDA DE DINERO LTDA.” FICHA INFORMATIVA DE COMPLEMENTACIÓN PARA EVALUACIÓN DE LOS POAS</p>		
DEPARTAMENTO/RESPONSABLE.....		
PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE.....HASTA.....		
N°	PROYECTOS/INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CRITERIOS Y PERCEPCIONES

Elaboración: Genices Bravo y Elizabeth Moreira. Autores de esta tesis. (Cap. 5. p. 109.).

CAPÍTULO VI.

6. Analizar la Influencia del Plan Estratégico como Aporte al Fortalecimiento y Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo.

6.1. Definición de desarrollo institucional.

Se considera al desarrollo institucional como un proceso planificado de cambio a través del cual se obtiene el desarrollo de la institución o instituciones, adecuándolas al medio en el que actúan, de forma que les permita alcanzar sus objetivos.

El desarrollo institucional (DI) se enfoca en el medio (actores y factores) en el que tiene lugar la intervención. La sostenibilidad de las actividades y la inserción de las organizaciones en su medio son los temas claves del DI. Tiene que ver con la posición de la organización en su medio, así como con la definición de objetivos y actividades en que ésta se debe concentrar.

Se pretende con la propuesta del PEI alcanzar el DI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., a través de las estrategias planteadas, las mismas que servirán para alcanzar los objetivos propuestos. El presente estudio aportará no solo al alcance de las metas, sino que a través de un conjunto de acciones se pretende obtener un correcto DI.

6.2. Definición de fortalecimiento institucional.

El concepto de fortalecimiento institucional (FI) está estrechamente ligado al desarrollo institucional (DI), pero no son lo mismo. Una condición previa para el DI es que la organización sea capaz de ejecutar las actividades requeridas, mientras que el FI se concentra en mejorar la capacidad organizacional, así como en entregar una serie de herramientas destinadas a analizar las organizaciones existentes, evaluar las necesidades y medidas, a tomar para mejorar su funcionamiento y luego implementar estos cambios.

Ahora se puede definir el Fortalecimiento Institucional como:

Aquellas medidas para mejorar el desempeño de una organización (en el contexto de una intervención de desarrollo), o aquellas para mejorar la capacidad de una organización para ejecutar las actividades escogidas en la persecución de los objetivos de dicha intervención.

De lo expuesto se puede inferir que el fortalecimiento institucional son todas aquellas acciones vinculadas al refuerzo de valores, principios, normas y procedimientos como fundamento de las capacidades de desarrollo de la cooperativa.

Al mencionar el fortalecimiento institucional se deben tener en cuenta muchas variables que hacen que la entidad en estudio se fortalezca de manera sostenible en el tiempo, es por ello que si efectúan las acciones que se proponen en

el plan estratégico, repercutirá en el reconocimiento de la cooperativa en el mercado local.

Enumerando acciones que serán aplicadas para el fortalecimiento institucional tenemos las siguientes:

Eficiencia financiera.

Incrementar los ingresos financieros por entrega de créditos.

Margen financiero óptimo.

Proyectando confianza y credibilidad corporativa.

Incrementar la satisfacción del cliente.

Nuevos servicios en función de las necesidades y requerimientos de los socios y clientes.

Formalizar los procedimientos de la cooperativa.

Implementación de un sistema de calidad.

Sistemas tecnológicos de información.

Talento humano.

6.3. Influencia del plan estratégico institucional en el desarrollo y fortalecimiento institucional.

El plan estratégico propuesto en el presente estudio constituye una importante herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones en cuanto a las actividades diarias y futuras que debe recorrer en el futuro la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Tienda de Dinero Ltda., de esta manera se ajustará al medio donde alcanzara el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones en beneficio de sus asociados.

Las pautas planteadas son la incidencia que tendrá el plan estratégico institucional, al ser aplicado adecuadamente y con ello se podrá mantener un prestigio institucional, que incida directamente en la credibilidad de la población en el área geográfica donde tiene sus instalaciones la cooperativa. Dado que el presente estudio se cimienta en el Cuadro de Mando Integral (CMI) es necesario analizar su influencia bajo cada perspectiva del CMI.

Desde la perspectiva financiera, las finanzas se concentran en mejorar la eficiencia financiera institucional, es por ello que la consolidación de este principio se sustenta mediante los objetivos planteados, en incrementar los ingresos institucionales mediante inversión ya sea esta local, nacional o extranjera, ya que de esta manera se podrá obtener el margen financiero óptimo que garantice el crecimiento esperado.

En relación a la perspectiva clientes, es necesario fortalecer la imagen institucional proyectando confianza y credibilidad corporativa que se sustentará por medio de un plan de marketing para ofertar de mejor manera los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa, lo cual será de apoyo para crecer en un sistema de fidelización de socios en virtud de realizar una mejora continua, de los servicios ofrecidos que tengan más demanda por los beneficiarios y clientes.

Por su parte la perspectiva de los procesos internos se concentrará en implementar nuevos servicios en función de las necesidades y requerimientos de los socios y clientes, partiendo por realizar alianzas estratégicas con otras instituciones para implementar nuevos servicios que en la actualidad son muy demandados como el caso de tarjetas de crédito, cajeros automáticos, entre otros. Además, se pretende desarrollar la excelencia operativa a través de la implementación de un sistema de calidad que permita mejorar los servicios que oferta la cooperativa.

Desde la perspectiva de capacitación y aprendizaje se proyecta mejorar el clima laboral y organizacional, creando las condiciones aptas que permitan las buenas prácticas laborales y organizacionales, y con ello fortalecer y desarrollar las competencias del talento humano, para lograr un equipo motivado, comprometido y altamente competitivo por medio de programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la cooperativa.

6.4. Alcance a futuro de la empresa.

La institución debe tener conciencia de los cambios que se presenta dentro del entorno continuamente. Por este motivo el presente plan establece objetivos y acciones que se puedan desarrollarse de acuerdo a las necesidades y recursos como: los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

Toda empresa, sin importar el tamaño, realiza administración estratégica de esta manera da cumplimiento a sus metas y objetivos. El proceso de administración indica

que una organización prepara planes estratégicos y luego los ejecuta de acuerdo a su necesidad.

Es por ello que en la cooperativa se propone crear mediante la implementación del Plan, una cultura y estructura organizacional mediante las estrategias propuesta, que permitan mejorar los sistemas de información, con lo que se pretende alcanzar el visión propuesta.

La tarea de la planeación estratégica debe desarrollarse conjuntamente con los involucrados, ya que en el caso de que los mismos, no la implementen correctamente, no tendrá buenos resultados de lo planeado. Se espera que la cooperativa en estudio obtenga a futuro un desarrollo y fortalecimiento en las siguientes áreas:

6.4.1. Captación de clientes.

La captación de clientes representa el pilar de la cooperativa, lo cual se conseguirá con el fortalecimiento de los servicios actuales y con la incorporación de productos y servicios nuevos, adaptados a las necesidades de los socios.

Mediante el presente plan se pretende que la cooperativa implemente estrategias que permitan lograr una adecuada captación de clientes, lo que le condescenderá, atraer y fidelizar al mismo. Se desea además, que el presente plan ayude a aumentar la participación del cliente en la cuenta mediante alianzas estratégicas que permitan la implementación de nuevos servicios, sustentados en una investigación de mercado.

6.4.2. Mejoramiento de los procesos.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se desea que ocurra un proceso. Estas acciones lógicamente se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Es por este motivo que el presente estudio dotará de estrategias que permitirán innovar y mejorar los servicios que oferta la institución, proponiendo una política de mejora continua.

Además se propone mejorar los canales de comunicación y la organización de la cooperativa mediante la formalización de los procesos y la implementación de un sistema de comunicación que permitirá un adecuado desarrollo institucional. Se pretende de esta forma que el plan estratégico propuesto ayude a optimar el control y seguimiento a la gestión institucional, y por ende, mejorar los procesos de la Cooperativa.

6.4.3. Posicionamiento en el mercado.

El posicionamiento en el mercado es la manera en la que los consumidores definen un producto o servicio de acuerdo a sus atributos o características, en relación a los productos y servicios de la competencia.

Se proyecta que el plan propuesto, mejore la calidad de los servicios, mediante un sistema integral de gestión, lo que se logrará promoviendo una cultura de cambio y empoderamiento de la institución, ofertando los servicios y beneficios que brinda la

cooperativa mediante un plan de marketing, que contribuya el mejoramiento de la imagen institucional, logrando así un posicionamiento en el medio local.

6.4.4. Atracción de inversionistas.

La atracción de inversionistas se ha convertido, en los últimos años, en una creciente necesidad, ya que un factor de crecimiento se da por la capacidad de financiación interna con la que pueda contar una institución, Esto le permitirá colocar recursos en el mercado para así obtener un margen de utilidad mayor sin arriesgar el patrimonio inicial de la misma.

Para su fortalecimiento se requiere de la inversión local, nacional y extranjera en términos de capital, como complemento a los ingresos ya establecidos, que no son muy representativos en la cooperativa por los pocos años de creación y la competencia que existe en el mercado local.

No obstante, se propone recurrir a la atracción de inversiones, locales, nacionales o extranjeras en la institución, puesto que se busca complementar los escasos niveles de ahorro interno, no sólo para aliviar problemas de ahorro en el corto plazo, sino también para promover la política crediticia en la cooperativa.

De este modo se plantea conseguir recursos financieros a través de proyectos de autogestión. Además, se debe realizar la rendición de cuentas de la institución, de manera que la información brindada de la cooperativa sea clara y transparente, para así atraer nuevos inversionistas, que se interesen en ser parte de la institución.

6.4.5. Infraestructura adecuada

La infraestructura es el conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad. El contar con una adecuada infraestructura física y tecnológica para la prestación de los servicios financieros de la cooperativa, es de mucha importancia para adaptarse a las necesidades del mercado, en el caso de la institución no se cuenta con un espacio físico adecuado para cubrir las necesidades del mercado local.

Es por ello que se busca optimizar el espacio y a futuro cambiar de instalaciones dado que de acuerdo al crecimiento de la cooperativa se incrementan los ingresos y se debe mantener en un lugar seguro los activos que tiene como inversión la misma.

Por esta razón se pretende mediante la ejecución de las estrategias propuestas mejorar la infraestructura física, para así realizar un adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la institución, creando las condiciones aptas que permitan las buenas prácticas laborales y organizacionales.

6.4.6. Personal capacitado.

Parte fundamental para el accionar de la cooperativa es el capital humano, ya que este se convierte en un factor clave para el desarrollo de las actividades diarias, sin importar el área en el cual se desempeñen, la institución debe ofrecer a sus empleados capacitación continua.

Considerando lo anteriormente expuesto es necesario que el ente en estudio mantenga y retenga dentro de la institución empleados capacitados, comprometidos y altamente competitivos, por esta razón se proponen en la presente investigación las estrategias necesarias que permitirán alcanzar el logro de los objetivos.

Se plantea crear las condiciones aptas que permitan las buenas prácticas laborales y organizacionales, promoviendo una cultura de cambio y empoderamiento institucional, tanto de los empleados como de los socios. Además se propone implementar recursos tecnológicos y sistemas informáticos que permitirán mejorar la operatividad institucional.

El presente plan estratégico enmarca bajo los objetivos de la perspectiva de capacitación y aprendizaje la implantación e programas de capacitación, tanto para el personal administrativo como para el operativo, de manera constante, para de esta manera incorporar y retener empleados de alta calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

Las conclusiones a las que se ha llegado, luego de haber culminado el presente trabajo, son las siguientes:

1. La cooperativa no cuenta con un plan estratégico institucional que dirija en forma correcta la organización y administración de la empresa, siendo este, uno de los fines del presente estudio; el diagnóstico situacional se convierte en una de las fases principales del mismo, en el cual, luego del trabajo realizado en conjunto con los miembros de la organización, se pudo determinar la problemática interna de la institución, así como también, la detección de fortalezas y debilidades desde el ámbito interno y las oportunidades y amenazas desde el ámbito externo, que luego de su análisis y priorización, conllevaron a la formulación de estrategias.
2. A pesar de que la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos institucionales, como propuesta filosófica que encamina su direccionamiento, no existe una seria convicción y empoderamiento de la misma, por parte de sus miembros, lo que no ha permitido tener una misión clara y objetiva y proponer objetivos estratégicos que encaminen el accionar de la organización hacia la consecución de la visión.

3. La toma de decisiones no se la realiza bajo un esquema y direccionamiento estratégico, las disposiciones emitidas son unidireccionales sin la guía y el apoyo de un plan, por lo que la elaboración de estrategias para el alcance de objetivos se convierte en una prioridad emergente para el crecimiento y fortalecimiento de su horizonte organizacional.
4. La cooperativa en estudio, no cuenta con la elaboración de planes operativos, cada una de las acciones a seguir, se lo realiza de forma improvisada y de acuerdo a las necesidades, sin el respectivo presupuesto para su gestión y cumplimiento, lo cual implica que no se encuentre establecido un adecuado procedimiento para la ejecución de proyectos.
5. A pesar de que la institución cuenta con algunos procesos que se han logrado implementar, lo que ha generado cierto reconocimiento por la colectividad, no ha sido posible medir el impacto social y económico que sus actividades generan, debido al escaso monitoreo y seguimiento de los procesos implementados y del servicio brindado a la ciudadanía manabita.
6. La cooperativa ha logrado insertarse en un medio espacial muy complejo, a pesar de la fuerte competencia dentro del sistema financiero local, no obstante, el nivel de posicionamiento en la sociedad manabita no ha sido el esperado, así como tampoco, ha logrado el desarrollo empresarial enfocado a la excelencia en los procesos, satisfacción del cliente y un óptimo crecimiento financiero.

Recomendaciones:

Las recomendaciones que se citan a continuación están basadas en la investigación realizada y en las conclusiones mencionadas anteriormente.

1. Poner en marcha el plan estratégico institucional, que se propone en este trabajo de investigación en el cual se puntualiza acciones específicas como: El cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo a través de la ejecución de las estrategias enmarcadas en el Cuadro de Mando Integral, mediante el control y monitoreo de las actividades.
2. La institución debe compartir y socializar con cada miembro de la organización la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos propuestos, de manera que exista un apropiado involucramiento y empoderamiento por parte de todos los involucrados, permitiendo así, que la institución se profile a donde quiere estar en el futuro.
3. Implementar las estrategias plantadas en el marco del presente estudio, las mismas que están enmarcadas bajo el modelo del Cuadro del Mando Integral, y que proponen acciones que permitirán un desarrollo empresarial conjunto.
4. Gestionar en el marco de las estrategias formuladas a partir del presente estudio, la ejecución de planes operativos anuales que permitan el

cumplimiento de los proyectos, tomando en cuenta los recursos asignados y el tiempo en el cual se deben ejecutar las actividades.

5. Luego de la ejecución del plan estratégico, implementar las herramientas propuestas, que permitirán a la Cooperativa medir el nivel de gestión, control, y monitoreo en los procesos ejecutados, en el corto, mediano y largo plazo para que de esta manera, sea posible medir el impacto social y económico de sus actividades.

6. Impulsar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., mediante la aplicación del PEI, para de esta manera generar credibilidad en el mediano y largo plazo, lo que contribuirá al desarrollo institucional, enfocado a la excelencia en los procesos, satisfacción del cliente y un óptimo crecimiento financiero.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL.** (1995). *Valores y principios Cooperativos*. [En línea]. Consultado: [20, junio, 2013] Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
2. **ARMENDÁRIZ N., OSCAR.** (2012). *Análisis Financiero del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Período: Diciembre 2011 – Diciembre 2012*. Recuperado de: [12/6/2013]
3. [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT32_2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT32_2012.pdf)
4. **ÁVILA, F., OSWALDO.** (2013, Septiembre, 17). *La cifra de clientes de cooperativas de ahorro y crédito es de 4,9 millones*. El Telégrafo. [En línea], Español. Disponible <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-cifra-de-clientes-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-es-de-49-millones.html> [2013, octubre, 14].
5. **BRAVO RUIZ, SOFÍA.** (2011). *Metodología para la Formulación de Planes Estratégico y Operativos BEV*. Revisión N° 003. Quito, República del Ecuador.p.12. [En línea] (Anuies). Consultado: (05, abril, 2014)Disponible en: http://www.bev.fin.ec/phocadownload/Biblioteca/Metodologia_plan_estrategico_operativo.pdf
6. **BURBANO, R.J.**(2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*,(Cuarta edición),Colombia: Mc Graw Hill, Colombia.
7. **BURGWAL, G., CUÉLLAR, J.C.**(2008). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación*, (Primera edición).República del Ecuador: Ediciones Abya Yala.
8. **CHIRIBOGA, L.A.** (2008). *Diccionario técnico financiero ecuatoriano*. (Primera edición). República del Ecuador: Editorial Universitaria.
9. **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.** (2008). Arts. 14, 283, 288, 311. Código civil (libro i), arts. 41, 564
10. **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.** Capítulo cuarto. Art. 283. Sección Primera.
11. **CÓRDOBA, P.M.** (2005). *Formulación y evaluación de proyectos*.(Segunda edición). Colombia: Editorial Ecoe ediciones.
12. **ESTUPIÑAN, R., ESTUPIÑAN G.**,(2006). *Análisis Financiero y de Gestión*.(Segunda edición). Colombia: Editorial Ecoe ediciones.

13. **GALAZ, YAMAZAKI, RUIZ URQUIZA.** (2013). Deloitte Touche Tohmatsu –Asociación Suiza. *Comité de Auditoria*. Recuperado [25/11/2013] de: <http://www.corpgov.deloitte.com/site/mexesp/comitedeauditoria/?jsessionid=XLnGTyDDLwWz17zG9fG8dLywbXTWySkYnB8ZJYzC6ld7pnpcnFQQ!1018045003!NONE>
14. **GALINDO, M.** (2008). *Diccionario de Economía Aplicada: Política económica, economía mundial y estructura económica*, (Primera edición). Madrid Reino de España: Editorial del Economista
15. **GONZÁLEZ, N. PEDRO** (2013). *Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa: Uso y práctica ante la globalización económica*. . (Ed. Rev.) República de Puerto Rico: Pontifica Universidad Católica de Puerto Rico.
16. **HENAO, B., AGUDELO, M., PALACIO, M., PALACIOS, M. E.,** (2006) *Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo*, (Segunda edición). Colombia: Editorial Universidad cooperativa de Colombia.
17. **HUMANE, ESCUELA DE NEGOCIOS.** (2008). *Concepto de plan operativo*. [En línea]. Recuperado (2/10/2013) de: <http://definicion.de/plan-operativo#ixzz2vaiJ9wMw>
18. **KAPLAN, R., Y NORTON, D** (2008). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia*. (Primera Edición) Madrid. Reino de España. Gestión 2000
19. **LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.** (2011). Artículo 101 Sección 1 de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. [En línea]. Consultado: [17, Diciembre, 2013]. Disponible en <http://www.seps.gob.ec/documents/10157/a395755b-b264-4659-9692-be9a395f5a5e>
20. **LÓPEZ, T., CORREA M., OSPINA, J. I.** (2007). *Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Colombia: Universidad de Caldas.
21. **MARCINIACK, RENATA.** (2013) *10 Ventajas de realizar un plan estratégico*. Gestión Empresarial. Recuperado (28/8/2013) de: <http://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
22. **MIÑO G., WILSON.** (2013). *Historia del Cooperativismo del Ecuador*. (Primera Edición). República del Ecuador. Quito: Editogran S.A.
23. **MORALES, B.** (2007). *Las políticas de crédito y su influencia en la cartera de clientes de las cooperativas agrícolas del departamento de Huetenango*.

Tesis de grado no publicada, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Huetenango, Guatemala.

24. **MOSQUERA T., C.** (2008). *Metodología Planificación por decisiones estratégicas: Guía metodológica para facilitadores del desarrollo local Sostenible.* (primera edición) Quito, República del Ecuador: Editorial Abya Yala.
25. **MÜNCH, L.** (2007). *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* (Tercera edición). México: Pearson Educación.
26. **MUÑIZ, LUIS.** (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento de presupuesto.* (Tercera edición). Barcelona, Reino de España: Editorial Brezca.
27. **ORLICH, D.C., HARDER, R.J., CALLAHAN, R.C., TREVISAN, M.S. Y BROWN, A.H.** (2010). *Teaching Strategies: A Guide to Effective Instruction.* Boston, MA: Wadsworth.
28. **ORTEGA C., A. L.** (2008). *Planeación financiera estratégica.* (Segunda edición) . México: McGraw-Hill Interamericana
29. **RICAUARTE, C.**(2011, mayo, 20) La ley de economía popular costará \$30 millones. Diario Hoy. [En línea], Español. Disponible: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-ley-de-economia-popular-costara-30-millones-476142.html> [2013, junio, 24].
30. **ROCHE, F.** (2007). *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas.* (Cuarta Edición). Reino de España. Editorial Paidotribo polígono les Guixeres.
31. **SANGUCHO, ALEXANDER.** (2011). *Planificación estratégica: Direccionamiento Estratégico.* . [En línea]. Consultado: [6,junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>
32. **SANGUCHO, ALEXANDER.** (2011). *Planificación estratégica: Enfoque sistémico.* [En línea]. Consultado: [6,junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>
33. **SENPLADES, (2011).** *Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales institucionales.* Quito- República del Ecuador. SEMPLADES.

34. **TROYA J, A.** (2009). *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*. (Quinta edición). República del Ecuador: Editora Nacional.
35. **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.** (2012). *Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativo dirección de Planeamiento*. [En línea]. Recuperado de: (12/52013)
http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/rectoradopub/6af2ed_Guia_Evaluacion_y_Monitoreo_ESPOCH.pdf
36. **WERTHER, W. B. DALIS, K.** (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. (Sexta edición). E.E.U.U.: Mc Graw Hill.

ANEXOS.

ANEXO N° 1



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

UNIDAD ACADÉMICA ECONÓMICA

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, COMO
APORTE AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TIENDA DE DINERO
LTDA.” DEL CANTÓN PORTOVIEJO.**

AUTORAS:

GÉNICES NARCISA BRAVO ZAMBRANO.

JENNY ELIZABETH MOREIRA MEZA.

TUTORA:

ECON. LUCÍA ZAMBRANO SANTOS

PORTOVIEJO- MANABÍ- ECUADOR

2013

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. TEMA:

Elaboración de un Plan Estratégico Institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero Ltda.” del Cantón Portoviejo.

1.2. ANTECEDENTES

El cooperativismo es la agrupación de personas, guiados por la convicción de ayudarse mutuamente, ya que de esta forma se logra, mediante el trabajo en conjunto, el desarrollo económico y el bienestar social. En los últimos años el sector cooperativo ha demostrado ser un factor de crecimiento financiero y de mucha importancia para el medio en que se desenvuelven.

“El nacimiento del crédito surge en la Edad media, en donde se otorgaban préstamos, lo cuales tenían ya como consecuencias intereses que devengaba el capital concedidos en préstamos a los sujetos de crédito, pues cuando no se podían cubrir, ocasionaban la petición de otro préstamo, hasta llegar al punto en que la deuda no terminaba, lo que muchas veces obligaba al prestamista a encontrar soluciones y establecer lineamientos que ayudaran a que no se mantuviera la morosidad, lo cual no convenía a una de las partes.”³⁴

“Desde hace muchos años, en el país se ha venido consolidando el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un mecanismo que apoye al desarrollo solidario y económico, ya que, entendiéndose como tal, el cooperativismo consiste en ayuda mutua y solidaria, auto administrada bajo ciertos principios, es decir, que los recursos de quienes depositan sus ahorros (socios) servirán para quienes lo demanden que también son socios.

Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros, emprendedores en general que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos. En este sentido, desde el punto de vista bancario y financiero, en la actualidad existe un grupo de cooperativas que realizan intermediación financiera y que se encuentran bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y

³⁴MORALES MENDEZ, Berta.(2007). *Tesis sobre las políticas de crédito y su influencia en la cartera de clientes de las cooperativas agrícolas del departamento de Huehuetenango*. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala. p.4

Seguros (SBS); por otro lado, se calcula que hay varios cientos de cooperativas que también realizan operaciones de crédito y ahorro supervisadas o bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social, antes Ministerio de Bienestar Social”³⁵ “Es importante mencionar que muchas entidades cooperativistas les interesa solamente el hecho de conceder créditos y recibir intereses, por lo que muchas veces dejan al olvido a los sujetos del crédito, mismos que no reciben una asistencia técnica ni supervisión para la mejor inversión al momento que se le concede el crédito y que se le dé el uso o destino apropiado.” ³⁶

Otros factores a considerarse y que son de gran importancia en una institución, es que desarrollen sus objetivos, ya sean a corto o largo plazo, utilizando herramientas administrativas que les ayuden a conseguir las metas propuestas. El uso de las nuevas tecnologías, los sistemas de información, el mejoramiento en los procesos, la aplicación de planes de estrategias y el control interno, son herramientas fundamentales que ayudan a la mejora continua de las instituciones.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El manejo empresarial es una herramienta fundamental que ayuda a prever la escasez y el aprovechamiento del excedente de dinero. La iniciativa de las organizaciones para competir con eficiencia y eficacia en cuanto a calidad y satisfacción del cliente modifican las estructuras de las empresas adecuándolas a los cambios económicos, sociales y culturales.

En la actualidad, los intermediarios financieros constituyen un factor de suma importancia para el desarrollo del Ecuador, ya que generan movimiento de recursos económicos y en gran medida aportan al desarrollo económico del mismo. Las Cooperativas, Mutualistas, Aseguradoras, entre otras intermediarias financieras, ganan cada vez más espacio en el mercado financiero ecuatoriano, ya sea este público o privado, lo cual conlleva a que estas instituciones busquen ser más competitivas en el medio, y satisfacer las demandas y expectativas de los clientes, utilizando

³⁵ARMENDARIZ NARANJO, Oscar. (2012). Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Dirección Nacional de Estudios: **comportamiento del sistema de cooperativas de ahorro y crédito**. Recuperado (22/09/2012) de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT24_2012.pdf

³⁶MORALES MENDEZ, Berta. (2007). **Tesis sobre las políticas de crédito y su influencia en la cartera de clientes de las cooperativas agrícolas del departamento de Huehuetenango**. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala. p.4

herramientas administrativas y contables que ayuden a optimizar recursos humanos, económicos y técnicos, de tal forma que se logre llevar a cabo la correcta administración del negocio, brindando seguridad financiera.

En la Provincia de Manabí, existen varias intermediarias financieras que brindan sus servicios con la finalidad de crear un desarrollo económico para la misma. En la ciudad de Portoviejo, específicamente, se encuentra situada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero” Ltda., que se encarga de realizar préstamos para quienes desean emprender o mejorar su negocio y además lograr la captación de recursos monetarios que incentiven el ahorro.

Esta Institución, es un ente relativamente joven, que a pesar de tener dos años de funcionamiento ha tratado de darse a conocer a la ciudadanía portovejense, pero no ha llegado aún a tener la acogida esperada. Esto debido a que la gestión administrativa no ha aplicado correctamente las estrategias y herramientas adecuadas que impulse el posicionamiento mediante la correcta difusión en el mercado, además presenta desorganización en los procesos contables y administrativos, no cuenta con los manuales de funciones y procedimientos correspondientes, existe también una limitada visión por la expansión del negocio, dado que no hay el involucramiento y empoderamiento apropiado con la institución, por parte de los socios fundadores. Todos estos factores, han llevado a que la Cooperativa no haya obtenido el adecuado crecimiento y despegue financiero en el medio local.

De acuerdo a lo expuesto, el presente estudio pretende dotar de herramientas técnicas que le permitan tener visión de futuro en el mercado, fortalecer sus procesos administrativos y financieros, a través del desarrollo de un Plan Estratégico institucional a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero” Ltda., permitiéndole así administrar y optimizar sus recursos y alcanzar el posicionamiento y la acogida esperada.

1.4. FORMULACIÓN CIENTÍFICA DEL PROBLEMA

¿De qué manera la elaboración de un Plan Estratégico Institucional va aportar al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero Ltda.”, de la ciudad de Portoviejo?

1.4.1 SUBPROBLEMAS

1. ¿Cuál es la problemática actual de la institución?

2. ¿Qué resultados se han obtenido mediante la gestión administrativa desempeñada en los últimos dos años?
3. ¿Cómo ha afectado el no empoderamiento de los socios con la Cooperativa, en el desarrollo institucional?
4. ¿De qué modo se ve afectada la institución debido a la contratación de personal no capacitado para ejecutar las labores asignadas?
5. ¿Cómo ha repercutido la no existencia de manuales de funciones y procedimientos administrativos, en el desarrollo institucional?
6. ¿Qué estrategias se han aplicado para impulsar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa?
7. ¿De qué modo se ve afectada la institución al no tener una visión clara del negocio?
8. ¿Qué lineamientos se han establecidos para la aplicación de estrategias que fortalezcan el desarrollo de la institución?
9. ¿Qué herramientas administrativas y financieras se aplican para el adecuado control y seguimiento de las operaciones ejecutadas en la entidad?

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Económico

Área: Finanzas Y Relaciones Comerciales

Aspectos: Elaboración de un Plan Estratégico Institucional y el aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero” Ltda., del Cantón Portoviejo.

Tema: Elaboración de un Plan Estratégico Institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero” Ltda., del Cantón Portoviejo.

Problema: Escaso nivel de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda De Dinero” Ltda.

Delimitación Espacial: La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., ubicada en la Av. Reales Tamarindos en el Centro Comercial Plaza Victoria en el segundo piso local N° 104 del Cantón Portoviejo y se trabajará en conjunto con los socios, clientes y empleados de la institución.

Delimitación Temporal: El presente estudio tendrá una duración de nueve meses, y para efectos de dar cumplimiento y soporte bibliográfico al proceso, se tomará como referencia el periodo 2007-2013.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Las herramientas técnicas desde el punto de vista estratégicas son ideales para encaminar el direccionamiento empresarial y la toma de decisiones dentro de una empresa, sin embargo, muchas instituciones se limitan a actuar en función del día a día, sin la debida proyección de metas y propósitos que les permitan lograr un crecimiento empresarial a futuro.

La aplicación de planes de acción y lineamientos estratégicos, implementados en función de una misión y enfocados hacia la visión o sueño a futuro de la empresa, permitirá tanto a empleados, funcionarios y socios al empoderamiento con la organización, compartiendo un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

Se cree en el proyecto por la importancia que este representa para la Cooperativa, ya que mediante la elaboración de un Plan Estratégico Institucional, se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a estandarización y continuidad en los procesos, el mejoramiento de la calidad, el control de la gestión y la satisfacción de los clientes, en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la empresa. A fin de conseguir, el fortalecimiento y desarrollo institucional. Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista:

Desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone una estrategia de acción, para contribuir con una solución, que permitirá resolver la problemática existente; teóricamente, ya que permitirá proveer a la Cooperativa de una herramienta válida, que ayude al fortalecimiento y desarrollo de la institución, lo cual necesariamente conlleva hacer uso de la información existente; y metodológicamente, dado que la presente investigación está generando la aplicación de métodos de investigación que permitirá hacer uso de información válida y confiable, dentro del área de las Finanzas y Relaciones Comerciales en particular y de las Ciencias Administrativas y Económicas en general, y que además, pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, sentado las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico Institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero Ltda.”, del Cantón Portoviejo.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Realizar un análisis situacional y diagnóstico para enfocar la problemática actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo.
- 2.** Desarrollar el marco filosófico institucional y objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo.
- 3.** Elaborar la formulación de estrategias para el direccionamiento efectivo de la Cooperativa.
- 4.** Establecer los formatos para la aplicación de Planes Operativos anuales de la Institución.
- 5.** Diseñar herramientas de control para la correcta evaluación y seguimiento de los POAS, que ayude a la adecuada aplicación del Plan Estratégico Institucional.
- 6.** Analizar la influencia del Plan Estratégico como aporte al fortalecimiento y desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero Ltda.”, del Cantón Portoviejo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tienda de Dinero Ltda.", es una entidad dedicada a fomentar y sustentar financieramente las diversas necesidades y actividades de emprendimiento que se generen en el cantón, fundamentados en el principal objetivo social cooperativista, fue creada mediante acuerdo Ministerial N° 0747 el 23 de agosto de 2007 y calificada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social Acuerdo N° 025 del 21 de Julio del 2010.

Creada en el Cantón Portoviejo, de la Provincia de Manabí, República del Ecuador, el 21 de Julio del 2010. La cooperativa se inició con un grupo de 15 socios; con la finalidad de brindar apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional. En donde la intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, fomentado así el ahorro y el desarrollo económico mediante la captación y colocación de dinero.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS FODA: El análisis FODA hace ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que estos sean los más cercanos a la realidad de la empresa.³⁷

BALANCED SCORECARD: Es una herramienta que permite traducir la visión de una organización expresada a través de su estrategia en términos y objetivos específicos, e implementarla a partir de un conjunto de indicadores para su difusión en todos los niveles, estableciendo un sistema de mediación de su logro.³⁸

COOPERATIVA: Sociedades financieras de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. Las cooperativas no reguladas por la superintendencia de Bancos y Seguros se clasifican según la actividad que vaya a desarrollar como: producción, consumo, crédito, vivienda y servicios.³⁹

COPERATIVISMO: Doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. El cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de

³⁷ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana. México. p. 45.

³⁸BAUTISTA BAQUERO, Miguel Ángel. (2007). *Gerencia de Proyectos de Construcción inmobiliaria Fundamentos para la Gestión de la calidad*. Editorial Pontificia Universidad de Javeriana. Bogotá, Colombia. p. 243

³⁹GALINDO MARTÍN, Miguel Ángel. (2008). *Diccionario de Economía Aplicada: Política económica, economía mundial y estructura económica*. Editorial del Economista. Madrid, España. p.49

escasos recursos de tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por individuos o empresas dedicados a obtener ganancia. La participación del ser humano común asumiendo un rol protagonista en los procesos socioeconómico de la sociedad en la que vive es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista. El cooperativismo se rige por unos valores y principios basados en desarrollo integral del ser humano.⁴⁰

CLIENTE: Es la persona que, teniendo la necesidad de adquirir “un producto”, actúa en una acción de compra para satisfacer esa necesidad, bien de, manera directa o indirecta, o bien de forma inmediata o aplazada. Es selectivo para satisfacer su motivación de compras.⁴¹

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Haciendo uso de las teorías y técnicas del cambio planificado, el desarrollo organizacional canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización en programas sistemáticos y de participación, en los que encuentran soluciones a sus retos más apremiantes. De esta forma, la atención se concentra en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia.....), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costes (balance costes-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo).. Es decir, casi siempre sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa. (MJM y AN).⁴²

DIAGNÓSTICO: Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización, que permite identificar las causas que los generan

⁴⁰HENAO TORRES, Beatriz Elena, AGUDELO RUIZ, María Eugenia, PALACIO JARAMILLO, María Eugenia, PALACIOS CORDOVA, Miguel Eugenio. (2007). *Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo*. Editorial Universidad cooperativa de Colombia. Colombia. p. 30.

⁴¹AUTOR. (2008). *Gestión de Punto de Venta*. Editorial Vertice.España.p.64

⁴²GALINDO MARTÍN, Miguel Ángel. (2008).*Diccionario de Economía Aplicada: Política económica, economía mundial y estructura económica*. Editorial del Economista. Madrid, España. p.172.

a fin de formular planes para implementar soluciones que propicien el crecimiento y desarrollo de la organización.⁴³

ESTRATEGIAS: Son cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica que está relacionada con el desarrollo total de la empresa⁴⁴

GESTIÓN ESTRATÉGICA: Se define como el conjunto de acciones desarrolladas por las organizaciones para diseñar y una estrategia. ⁴⁵

INTERMEDIACIÓN: Actividad que realizan las entidades financieras, al tomar depósitos de clientes a un cierto plazo y con un determinado interés, y prestarlos a otros clientes a otro plazo y con otro tipo de interés, generalmente más alto/ Actividad desarrollada en los mercados financieros bursátiles y de productos, por diversidad de agentes.⁴⁶

INTERMEDIARIO FINANCIERO: Persona natural o jurídica que conecta a los oferentes con los demandantes de fondos prestables y, en particular, a los ahorradores con los inversores. Se encarga de recoger el ahorro de los agentes económicos con excedente, y los hace llegar aquellos otros agentes económicos con carencia o déficit, o lo invierte en determinados tipos de activos financieros, lucrándose con la diferencia entre el tipo de interés de las operaciones activas y las operaciones pasivas o depósitos. Se encuentran entre los prestatarios y los prestamistas finales, transformando las reclamaciones directas en otras indirectas. Compra valores primarios y, a su vez, emite sus propios valores. El valor primario que compra una asociación de ahorros y préstamos es una hipoteca; el derecho indirecto emitido es una cuenta de ahorro o un certificado de depósito. Transforma los fondos en una forma que los hace más atractivos.⁴⁷

⁴³BURBANO RUIZ, Jorge E. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Cuarta edición. Mc Graw Hill. Colombia. p. 74.

⁴⁴ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana. México. p. 8.

⁴⁵TROYA JARAMILLO, Alfonso. (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Editora Nacional. Ecuador. p. 25

⁴⁶CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto. (2008). *Diccionario técnico financiero ecuatoriano*. Ecuador. Editorial Universitaria. p. 103.

⁴⁷Ídem.

INDICADORES: Un indicador “es un valor numérico que provee una medida para evaluar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema”. Los indicadores:

- Detectan y prevén trastornos en el logro de los objetivos.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Suministran datos que permiten medir el cumplimiento de las responsabilidades.⁴⁸

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Es un concepto gerencial que cada día se abre más su campo de aplicación dentro de la pequeña y mediana empresa. La investigación de marketing consiste en el diseño, recogida, análisis de datos e información relevante para resolver un problema concreto de marketing con el que se enfrenta la empresa.⁴⁹

LINEAS DE ACCIÓN: Una vez fijados los objetivos estratégicos a través de procesos participativos, debemos forjar un camino para lograrlos. Aquí entramos en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los “fines”, y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. A estos medios llamamos aquí “líneas de acción”. En general existen tres tipos de “acciones” en las cuales la institución o el grupo estratega debe trabajar para alcanzar sus objetivos estratégicos: políticas, proyectos y acciones inmediatas.⁵⁰

METAPLAN: Es una técnica didáctica para diseñar sesiones formativas, talleres, y reuniones de trabajo, más efectivas. Promueve la inter actividad y la motivación de los participantes.⁵¹

⁴⁸LÓPEZ TRUJILLO, Marcelo, CORREA OSPINA, Jorge Iván. (2007). *Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas. Colombia. p.40

⁴⁹GONZALEZ, N. Pedro. (2013). *Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa: Uso y practica ante la globalización económica*. Edición revisada. Puerto Rico. p.20.

⁵⁰BURGWAL, Gerrit, CUÉLLAR, Juan Carlos. (2008). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación*. Ediciones Abya Yala. Ecuador. p. 198

⁵¹ Observatorio para la calidad de la formación en salud. (2011). *Metaplan*. EPISE, Talento y Resultados. Madrid, España. Recuperado(08/02/2013)de:http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/formacionsalud/gestor/es/calidadscopio/elemento_0012_Metaplan.

MISIÓN: Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.⁵²

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.⁵³

POLÍTICAS: Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización⁵⁴

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS: Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.⁵⁵

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN: Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos.⁵⁶

PLANES: Conjunto de decisiones que estimulan y apoyan el logro de los objetivos propuestos⁵⁷

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: La planificación es ante todo un proceso apasionante, que permite a cualquier organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de sus acciones futuras. Por tanto se hace indispensable el diseño de planes estratégicos para que las empresas puedan lograr sus objetivos y metas, a corto, mediano y largo plazo, respondiendo a su capacidad y su tamaño. Solamente a través de este proceso se define de antemano las actividades que debe de ejecutar cada unidad operativa, indistintamente de la estructura organizacional que tenga la empresa, sean a niveles superiores o niveles inferiores. Para que la implantación de estrategias sea exitosa, es importante el compromiso de todos los componentes de la empresa, esto

⁵²MÜNCH, Lourdes. (2007). *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. Pearson Educación. p. 42.

⁵³Idem

⁵⁴ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. McGraw-Hill Interamericano. México. P. 9.

⁵⁵MÜNCH, Lourdes. (2007). *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. Pearson Educación. p. 42.

⁵⁶WERTHER, William B., DALIS, Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. Mc Graw Hill. EE.UU. p. 160.

⁵⁷BURBANO RUIZ, Jorge E. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Cuarta edición. Mc Graw Hill. Colombia. p. 30.

implica realizar un buen trabajo en equipo y un proceso de coordinación y ejecución efectivo.⁵⁸

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA): El Plan Operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria.⁵⁹

PRESUPUESTOS: Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos.⁶⁰

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración y que son conocidas como las preguntas claves de esta disciplina⁶¹

PROGRAMAS: 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 los acontecimientos involucrados en su consecución⁶²

PROYECTO: Es un conjunto de ideas, datos, cálculos y documentos explicativos integrados en forma metodológica, que marca las pautas a seguir tanto en realización como en costos y beneficios, que de determinada obra o tarea habrán de obtenerse y son analizados, para así fundamentar la toma de decisiones acerca de su aceptación o rechazo⁶³

⁵⁸GONZALEZ, N. Pedro. (2013). *Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa: Uso y práctica ante la globalización económica*. Puerto Rico. Edición revisada. p.5-6

⁵⁹ROCHE, Fernando. (2007). *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. editorial Paidotribo polígono les Guixeres. España. p. 115.

⁶⁰MÜNCH, Lourdes. (2007). *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación. México. p. 42.

⁶¹Ib idem, p. 36.

⁶²ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. McGraw-Hill Interamericano, México. p. 9.

⁶³CORDOBA PADILLA, Marcia. (2010). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones, Colombia, p. XXIII.

VALORES: Pautas o principios que orientan a la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.⁶⁴

VISIÓN: Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.⁶⁵

2.3. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

La elaboración de un Plan Estratégico Institucional, aportará significativamente al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero” Ltda., del Cantón Portoviejo.

2.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES

2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

Elaboración del Plan Estratégico Institucional.- Se define como una herramienta técnica y administrativa, de gran importancia para encaminar el direccionamiento empresarial y la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito “Tienda de Dinero” Ltda., del Cantón Portoviejo.

2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

Fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero” Ltda., del cantón Portoviejo.- Se la considera como el impulso de crecimiento y progreso que la institución necesita con el fin de lograr el posicionamiento y la apertura financiera en el mercado local.

⁶⁴MÜNCH, Lourdes. (2007). *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. Pearson Educación. p. 42

⁶⁵ Ídem

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable Independiente: ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION
Se define como una herramienta técnica y administrativa, de gran importancia para encaminar el direccionamiento empresarial y la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito "Tienda de Dinero" Ltda., del cantón Portoviejo.	<p>Diagnóstico</p> <p>Metas trazadas</p>	<p>Aspectos problemáticos detectados</p> <p>Nivel de objetivos a alcanzar</p>	<p>¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa?</p> <p>¿Qué factores del entorno debemos tomar en consideración con miras al futuro de la Cooperativa:</p> <p>Económicos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Políticos</p> <p>Sociales</p> <p>Todos los anteriores</p> <p>¿Por qué?.....</p> <p>¿Qué objetivos ha alcanzado la Cooperativa?</p> <p>¿Cuáles deberían ser los objetivos a corto, medio y largo plazo que debe alcanzar?</p> <p>¿Cuáles tareas específicas deben realizarse a corto plazo en cada una de las áreas operativas de la Cooperativa para implantar las estrategias a corto, medio y largo plazo?</p> <p>¿Qué recursos se necesitan para implantar las estrategias? ¿Cómo puede dársele un uso óptimo a esos recursos?</p>	Entrevistas y Talleres dirigidas a: Socios, empleados, directivos.

	<p>Empoderamiento de los socios</p> <p>Capacitación y Aprendizaje de empleados</p>	<p>Plan Estratégico</p> <p>Grado de empoderamiento</p> <p>Nivel de comunicación</p>	<p>¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico?</p> <p>¿De qué manera un plan estratégico ayudara a la Institución?</p> <p>¿Cuáles son las decisiones principales que deben adoptarse para lograr los objetivos señalados para cada área: estrategias a corto, medio y largo plazo? ¿Cómo se prevé que evolucionará en el futuro?</p> <p>¿Cuáles son las decisiones principales que deben adoptar los directivos y/o socios para lograr los objetivos señalados para cada área: estrategias a corto, medio y largo plazo? ¿Cómo se prevé que reaccionarán en el futuro?</p> <p>¿Todos los miembros del personal tienen ideas igualmente claras al respecto?</p> <p>¿Sabe cada cual lo que debe hacer para que el esfuerzo conjunto permita llegar a las metas?</p> <p>¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto al servicio que brinda la Cooperativa?</p> <p> <input type="checkbox"/> Muy satisfecho. <input type="checkbox"/> Satisfecho. <input type="checkbox"/> Insatisfecho. <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho </p> <p>¿Cree usted que el ambiente genera seguridad en la institución?</p>	<p>Encuesta dirigida a: Clientes</p>
--	--	---	---	--------------------------------------

	Satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No: Por que _____	
--	--------------------------	-----------------------------------	--	--

Variable Dependiente: FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TIENDA DE DINERO LTDA.” DEL CANTÓN PORTOVIEJO

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION
<p>Es el impulso de crecimiento y progreso que la institución necesita con el fin de lograr el posicionamiento y la apertura financiera en el mercado local.</p>	<p>Desarrollo del entorno Empresarial</p>	<p>Tendencia de Crecimiento y desarrollo</p>	<p>¿Qué perspectiva de crecimiento se han formado en relación a la Cooperativa?</p> <p>¿Se utiliza la mejor tecnología en cuanto a sistemas y procesos?</p> <p>¿Cuáles son las tendencias que muestra la Cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRECIMIENTO, • ESTANCAMIENTO, • DECLIVE <p>¿En cuáles áreas? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué mejoras cree Ud. que deben implementarse en la institución?</p> <p>¿Basta con los recursos, habilidades y capacidades actuales de la empresa?</p> <p>¿Es más importante el crecimiento o la rentabilidad?</p> <p>¿Qué inversiones debemos realizar para alcanzar esos fines?</p>	<p>Entrevistas, Talleres dirigidas a: Socios, empleados, directivos.</p> <p>Encuesta dirigida a: Clientes</p>

2.6. PLAN ANALÍTICO

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, COMO APOORTE AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TIENDA DE DINERO” LTDA., DEL CANTÓN PORTOVIEJO.

CAPITULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TIENDA DE DINERO” LTDA., DEL CANTÓN PORTOVIEJO.

1.1 Generalidades

1.1.1 Administración estratégica.

1.1.2 Planificación Estratégica

1.2 Análisis del sector Cooperativista de la República del Ecuador

1.2.1 Las Cooperativas de ahorro y crédito en la República del Ecuador

1.3 La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero Ltda.”, del Cantón Portoviejo.

1.3.1 Antecedentes

1.3.2 Problemática Interna

1.4 Diagnostico Estratégico interno

1.4.1 Nivel Estratégico.

1.4.2 Nivel Operativo

1.4.3 Nivel de Apoyo

1.5 Diagnostico Estratégico Externo

1.5.1 Aspectos Políticos y Legales

1.5.2 Aspectos Económicos

1.5.3 Aspectos Sociales

1.5.4 Aspectos Tecnológicos

1.5.5 Aspectos Medioambientales

1.5.6 Socios (Clientes)

1.5.7 Competencia

1.5.8 Proveedores

- 1.6** Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero Ltda.”,
 - 1.6.1 Fortalezas
 - 1.6.2 Oportunidades
 - 1.6.3 Debilidades
 - 1.6.4 Amenazas
- 1.7** Procedimientos Metodológicos

CAPITULO II

2. DESARROLLO DEL MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TIENDA DE DINERO” LTDA., DEL CANTÓN PORTOVIEJO (DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO)

- 2.1** Identificación y definición de las perspectivas del Marco Filosófico de la Cooperativa de ahorro y crédito “Tienda De Dinero” Ltda.
- 2.2** Misión Institucional
- 2.3** Visión Institucional
- 2.4** Valores Corporativos
- 2.5** Objetivos y Metas Estratégicas

CAPITULO III

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DIRECCIONAMIENTO EFECTIVO DE LA COOPERATIVA.

- 3.1** Definición del Plan Estratégico
- 3.2** Importancia del Plan Estratégico Institucional
- 3.3** Beneficios del Plan Estratégico Institucional
- 3.4** Formulación Estratégica
 - 3.4.1 Estrategias FO (Maxi-Maxi): Ofensivas
 - 3.4.2 Estrategias FA (Maxi-Mini): Reactivas
 - 3.4.3 Estrategias DO (Mini-Maxi): Adaptivas
 - 3.4.4 Estrategias DA (Mini-Mini): defensivas
 - 3.4.5 Estrategias vs Objetivos

3.4.6 Implementación de Estrategias (La matriz estratégica de impacto)

3.5 Indicadores

CAPITULO IV

4. ESTABLECIMIENTO DE LOS FORMATOS PARA LA APLICACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES DE LA INSTITUCIÓN.

- 4.1 Definición del Plan Operativo
- 4.2 Importancia del Plan Operativo
- 4.3 Beneficios del Plan Operativo
- 4.4 Elaboración de planes operativos.
- 4.5 Indicadores
- 4.6 Presupuesto

CAPITULO V

5. DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA LA CORRECTA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS POAS, COMO AYUDA AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

- 5.1 Definición de las herramientas de control
- 5.2 Tipos de herramientas de control
- 5.3 Importancia de las herramientas de control
- 5.4 Beneficios de las herramientas de control
- 5.5 Diseño de las herramientas de control para la correcta aplicación y evaluación de los planes operativos.

CAPITULO VI

6. ANALIZAR LA INFLUENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO COMO APORTE AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TIENDA DE DINERO LTDA.”, DEL CANTÓN PORTOVIEJO.

- 6.1 Definición de desarrollo institucional
- 6.2 Definición de fortalecimiento institucional

6.3 Influencia del plan estratégico institucional en el desarrollo y fortalecimiento institucional.

6.4 Alcance a futuro de la empresa

6.4.1 Captación de clientes

6.4.2 Mejoramiento de los procesos

6.4.3 Posicionamiento en el mercado

6.4.4 Atracción de inversionistas

6.4.5 Infraestructura adecuada

6.4.6 Personal capacitado

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizarán serán:

Participativa: debido que para lograr los resultados deseados, será necesario contar con la participación y análisis problemático desde el punto de vista de los involucrados, lo cual generará un valioso aporte de información para sentar las bases de la presente investigación.

Histórica: Este tipo de investigación, permitirá analizar los eventos del pasado, para identificar las deficiencias existentes en la Cooperativa, para luego relacionarlas con la situación actual de la misma.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán las modalidades de tipo bibliográfica y de campo.

Investigación de Campo, ya que se contará con el aporte de los socios, directivos, empleados y clientes de la Cooperativa, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema.

Bibliográfica, dada la necesidad de obtener la información que ayude al soporte científico de la investigación y a la confirmación de la hipótesis; se extraerá información de diferentes fuentes bibliográficas como: libros, folletos, periódicos, revistas y otros medios importantes para la realización de la presente investigación. El proyecto será apoyado con la elaboración del diagnóstico situacional y el análisis FODA de la Cooperativa.

3.3. MÉTODOS

Método Inductivo.- Analizará situaciones problemáticas para luego generalizar a través de la emisión de conclusiones.

Método Deductivo.- Mediante este método se investigará el problema planteado desde su globalidad, analizando los conceptos, definiciones o leyes relacionados con el tema objeto de estudio ya que permite llegar a todos los aspectos que abarca el análisis del proceso investigativo.

Método Analítico: Ya que permitirá la realización del análisis de la información obtenida en el transcurso de la de la presente investigación.

3.4. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizarán para la obtención de la información, serán: Los talleres que generaran valiosa información al proceso investigativo, la técnica de Metaplan, entrevistas y encuestas dirigidas a los trabajadores, directivos, socios y clientes, con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la misma, así como datos generales que sirvan de guía para la realización de la actual investigación; de igual manera se recopilará información documental para obtener datos relacionados con el presente tema. La información anterior servirá de base para la realización de un diagnóstico utilizando para ello la metodología del análisis FODA para determinar: En el ámbito interno, sus fortalezas y debilidades; y en el ámbito externo, las amenazas y oportunidades de la Cooperativa.

3.5. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo del presente estudio serán:

- ❖ Cuestionario direccionado
- ❖ Cuadernos de notas
- ❖ Cámara fotográfica
- ❖ Computadoras
- ❖ Entrevistas estructuradas.
- ❖ Medios de almacenamiento masivos de información
- ❖ Teléfonos celulares
- ❖ Grabadora portátil.

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se recolectará será de dos fuentes:

Primaria.- Que será la información que brinden tanto socios, directivos, clientes y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tienda de Dinero” Ltda., del Cantón Portoviejo.

Secundaria.- Que será la información que se recolecte de libros, periódicos, revistas, folletos, páginas web, referentes al tema a investigar.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La presente trabajo investigativo se realizara, tomando en cuenta a los involucrados en la problemática de estudio que serán:

- ❖ Socios 44
- ❖ Directivos 2

❖ Empleados 4

❖ Clientes 160

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Después de aplicación de los instrumentos para la recolección de datos e información, se realizarán las respectivas reuniones para analizar y seleccionar la información de forma específica y de esta manera poder definir las estrategias que permitan una adecuada orientación en el direccionamiento efectivo de la Institución.

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1 RECURSOS

4.1.1 INSTITUCIONALES

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes recursos institucionales:

- Universidad San Gregorio de Portoviejo
- Cooperativa de ahorro y crédito “Tienda De Dinero” Ltda., del Cantón Portoviejo.
- Socios
- Clientes
- Directivos de la Cooperativa
- Empleados

4.1.2. HUMANOS

Para el presente proyecto se contará con:

- Socios
- Clientes
- Empleados
- Directivos de la Cooperativa
- Personal de apoyo
- Tutor del proyecto
- Director de tesis
- Investigadoras

Además la colaboración de expertos y personas involucradas en el sector financiero, técnico, organizacional y económico que contribuirá a la realización del presente trabajo.

4.1.3. MATERIALES

Los materiales que se utilizarán son:

- Libros
- Computadoras
- Revistas
- Impresoras
- Internet
- Memorias USB
- Útiles de oficina
- Transporte
- Celulares
- Grabadoras

4.1.4. PRESUPUESTO

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
					INVERSIÓN DE AUTORES
Fotocopias	500	Unidad	0,02	10	10
Talleres y Reuniones	15	Unidad	25	375	375
Papelería	1	Global	60	60	60
Refrigerios	1	Global	350	350	350
Transporte	1	Global	250	250	250
Impresiones	150	Unidad	0,1	15	15
Empastados	2	Unidad	6	12	12
Impresiones fotográficas	20	Unidad	0,5	10	10
Imprevistos	1	Global	200	200	200
TOTAL					1282

ANEXO N° 2

UNIDAD ECONÓMICA

Escuela de Finanzas y Relaciones Comerciales

Encuesta dirigida a clientes de la Cooperativa de Ahorro y crédito Tienda de dinero Ltda., para la realización del diagnóstico situacional.

Objetivo General: Diseñar un plan estratégico institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del cantón Portoviejo.

Instrucciones: En la siguiente encuesta marque con una X la respuesta que sea idónea y llene los espacios de acuerdo a su criterio.

Pregunta N° 1: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la cooperativa?

- Menos de un mes
- De uno a cinco meses
- De seis meses a un año.
- De un año a más.

Pregunta N° 2: ¿Cómo conoció la cooperativa?

- Radio
- Internet
- Prensa- periódico
- Tv
- Amigos
- Otro _____

Pregunta N°3: ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de la cooperativa?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes

- Una vez al mes
- Otro _____

Pregunta N°4: ¿Cuál es su grado de satisfacción general con la cooperativa? ¿Que recomendaría?

- Muy satisfecho.
- Satisfecho.
- Insatisfecho.
- Muy insatisfecho.

Recomendación:

Pregunta N°5: En comparación con otras cooperativas de ahorro y crédito cómo considera el servicio brindado por esta institución. ¿Por qué?

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor

Porque: _____

Pregunta N°6: Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es bajo y 10 excelente) , los siguientes atributos de la cooperativa:

Atributos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención al cliente										
Calidad del servicio										
Organización										
Infraestructura										
Área de Créditos										

Pregunta N°7: ¿Cree usted que el ambiente genera seguridad en la institución?

- Sí
- No:
Porque _____

Pregunta N°8: ¿Ha recomendado o recomendaría Ud., la cooperativa a otras personas?

- Sí
- No
- Porque _____

Pregunta N° 9: ¿Está de acuerdo con la ubicación de la cooperativa? O ¿Qué sugeriría usted?

- Sí
- No
- Porque _____

Pregunta N°10: ¿Usted como socio de la cooperativa considera que el personal que labora debe estar capacitado en el área de servicio al cliente?

- Sí
- No

Pregunta N°11: ¿Considera usted que la cooperativa le brinda respaldo económico?

- Sí
- No
- Porque _____

Pregunta N°12: ¿Confía usted plenamente en la cooperativa?

- Sí
- No
- Porque _____

Pregunta N°13: ¿Ha tenido algún problema o inconveniente con la cooperativa?

- Si
- No
- ¿Por qué _____

Pregunta N°14: ¿Está de acuerdo con la documentación requerida para realizar un crédito?

- Sí
- No
- Porque _____

Pregunta N°15: ¿Qué servicios cree usted que serían importantes que se implementen en la cooperativa?

- Ninguno
- Sería importante: _____

Pregunta N°16: ¿En qué sugeriría usted que mejore la cooperativa

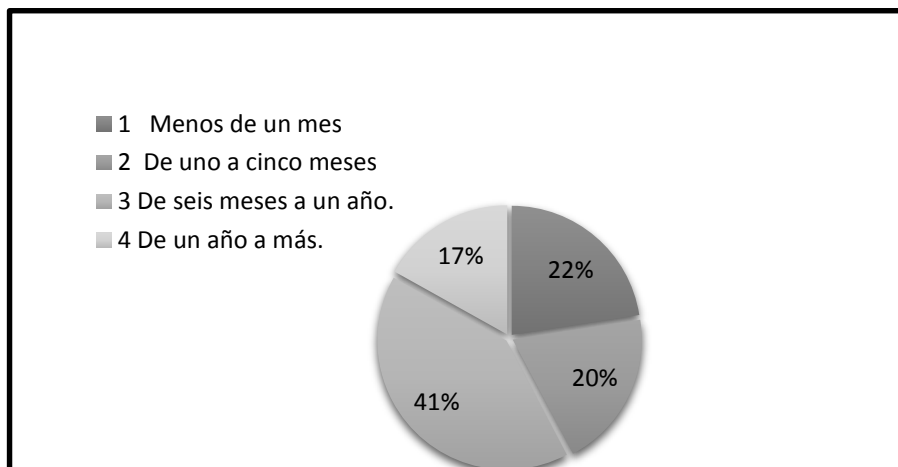
ANEXO N° 3

Análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Pregunta N° 1: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la cooperativa?

Cuadro No 1

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Menos de un mes	16	22
2	De uno a cinco meses	14	20
3	De seis meses a un año.	29	41
4	De un año a más.	12	17
TOTAL		71	100%



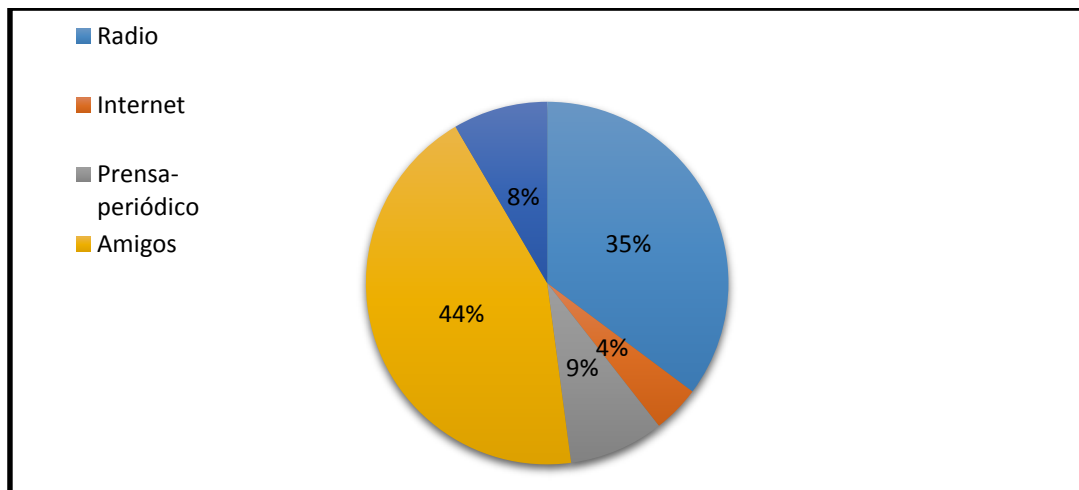
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis.

El gráfico refleja que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., el 41% de sus clientes utilizan los servicios desde hace seis a un año. El 22% son clientes nuevos y el 17% utiliza los servicios hace más de un año. Lo que indica que la cooperativa ha ido ganando mercado en el último año.

Pregunta N° 2: ¿Cómo conoció la cooperativa?

Cuadro No 2

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Radio	25	35
2	Internet	3	4
3	Prensa- periódico	6	9
4	Amigos	31	44
5	Otros	6	8
TOTAL		71	100%



Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis

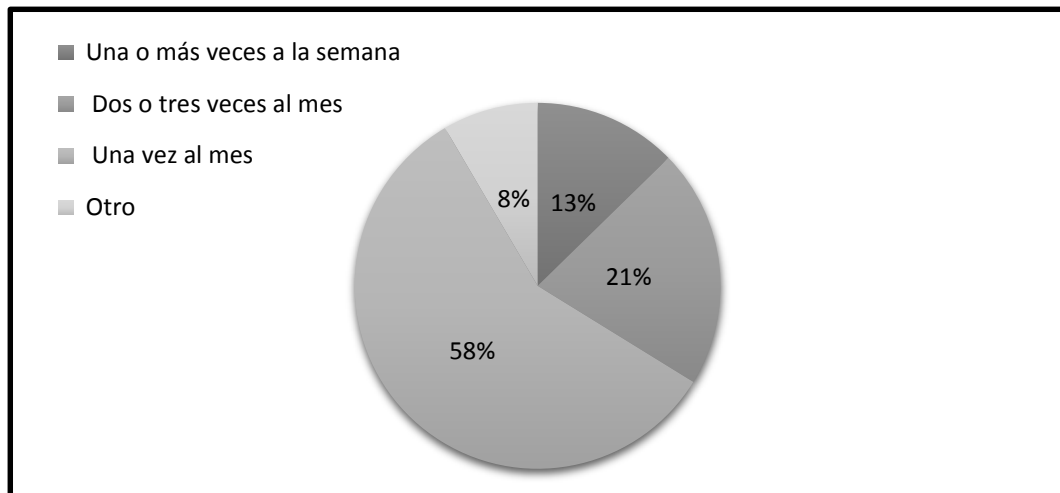
En cuanto los resultados de la encuesta a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., el 44% conoció la cooperativa por medio de amigos y el 35% la conoció gracias a las cuñas publicitarias en radio. El 8% conoció la de la institución visitando plaza victoria, pero su mayoría a conocido a la cooperativa por medio de amigos donde podemos confirmar que la publicidad de boca a boca es la que más resultados a generado, pero a su vez se confirma que la inversión hecha en los medios publicitarios también ha generado resultados en la captación de socios.

Pregunta N° 3: ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de la cooperativa?

Cuadro No 3

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Una o más veces a la semana	9	13
2	Dos o tres veces al mes	15	21
3	Una vez al mes	41	58
4	Otro	6	8
TOTAL		71	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Gélices Bravo. Autoras de esta tesis

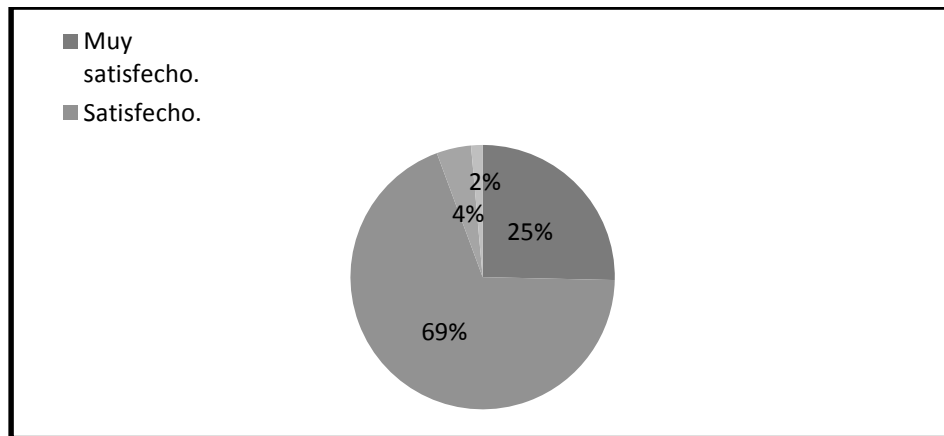


El gráfico nos muestra que el 58% de los clientes utiliza los servicios de la cooperativa una vez al mes, seguido del 21% que los utiliza dos o tres veces al mes, el 13% los utiliza una o más veces a la semana y el 8% de los clientes utiliza el servicio con menor frecuencia, esto se debe a que la cooperativa no brinda variedad de servicios, por lo que sería importante que presente un portafolio con nuevos productos para que de esta forma, sea más visitada por sus socios y así poder satisfacer sus necesidades.

Pregunta N° 4: ¿Cuál es su grado de satisfacción general con la Cooperativa? Que recomendaría.

Cuadro No 4

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Muy satisfecho.	18	25
2	Satisfecho.	49	69
3	Insatisfecho.	3	4
4	Muy insatisfecho.	1	2
TOTAL		71	100%



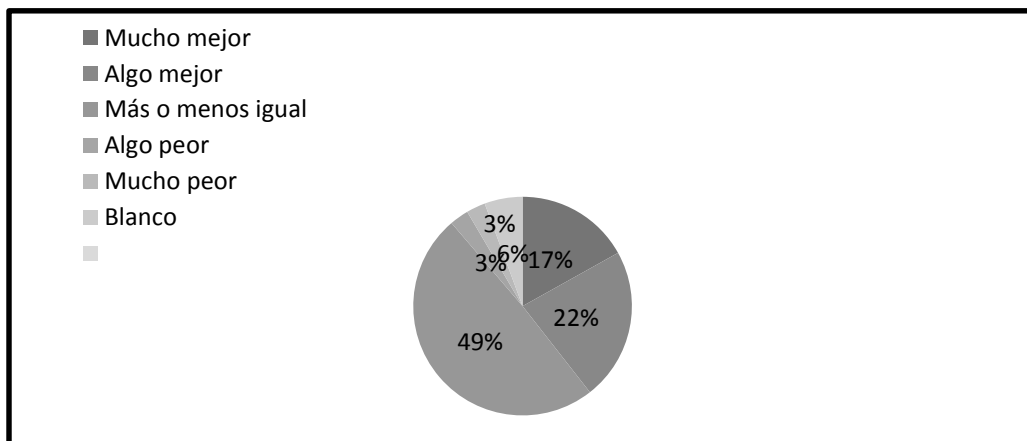
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autores de esta tesis

El 69% de los clientes se sienten satisfechos con la cooperativa, esto ante un 2% que se siente muy insatisfecho y un 25% que se siente en general muy satisfecho con la cooperativa, una de las razones que dieron a conocer los clientes es que la cooperativa confía en ellos a pesar de que hayan tenido inconvenientes con el buró de crédito, además de la agilidad a la hora de conceder un crédito. Algunas recomendaciones sugeridas fueron: mejorar el servicio en general y mejorar la atención en caja, además de adecuar la cooperativa para que los clientes se puedan sentir más cómodos.

Pregunta N° 5: En comparación con otras cooperativas de ahorro y crédito como considera el servicio brindado por esta Institución.

Cuadro No 5

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Mucho mejor	12	17
2	Algo mejor	16	22
3	Más o menos igual	35	49
4	Algo peor	2	3
5	Mucho peor	2	3
6	Blanco	4	6
TOTAL		71	100%



Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis

Un 49% de las personas encuestadas opinan que el servicio brindado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., es más o menos igual al que brindan otras instituciones de este tipo, el 22% piensa que el servicio es algo mejor que en otras instituciones, sin embargo el 3% opina que el servicio brindado es mucho peor comparado al resto de instituciones que brindan servicios similares, por lo que se puede decir que la cooperativa tiene un nivel parecido al resto de instituciones.

Pregunta N° 6: Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es insatisfactorio y 10 muy satisfactorio), los siguientes atributos de la cooperativa:

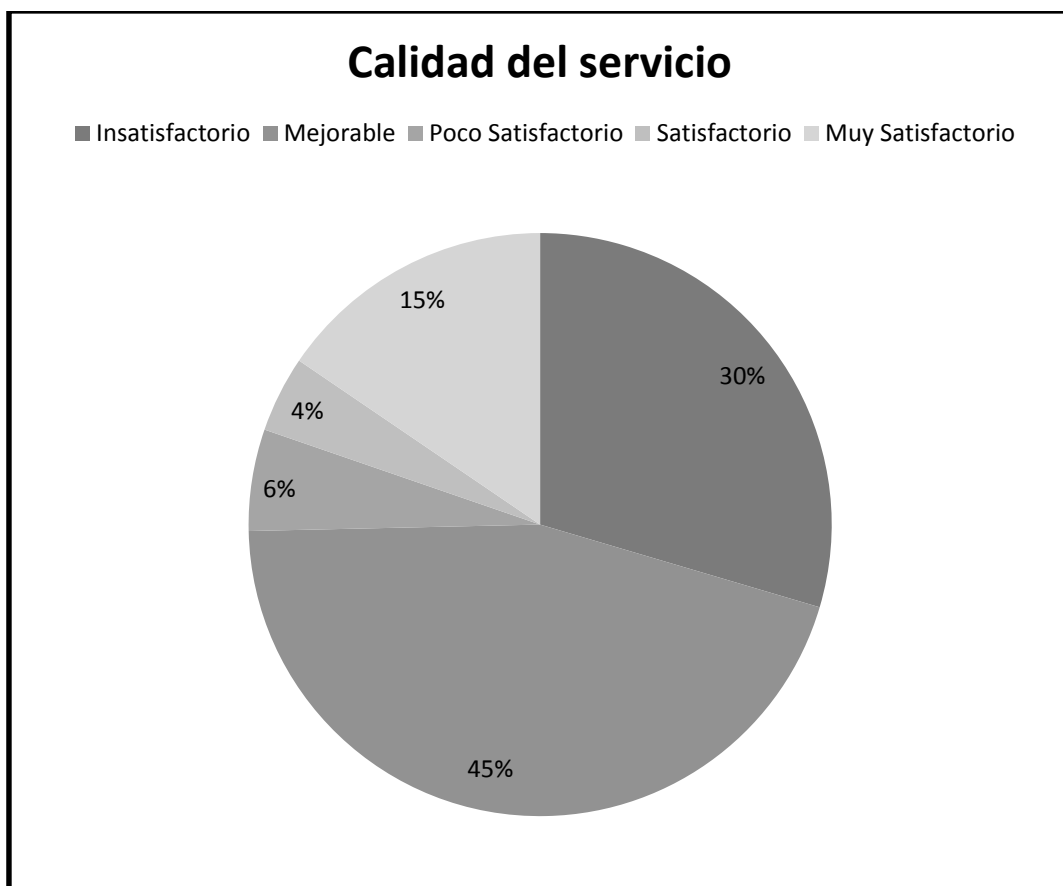
Cuadro No 6

ATRIBUTOS	INSATISFACTORIO	MEJORABLE	POCO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO
Atención al Cliente	30	26	1	3	11
Calidad del servicio	21	32	4	3	11
Organización	28	27	4	4	8
Infraestructura	25	18	17	3	8
Área de crédito	26	21	12	4	8



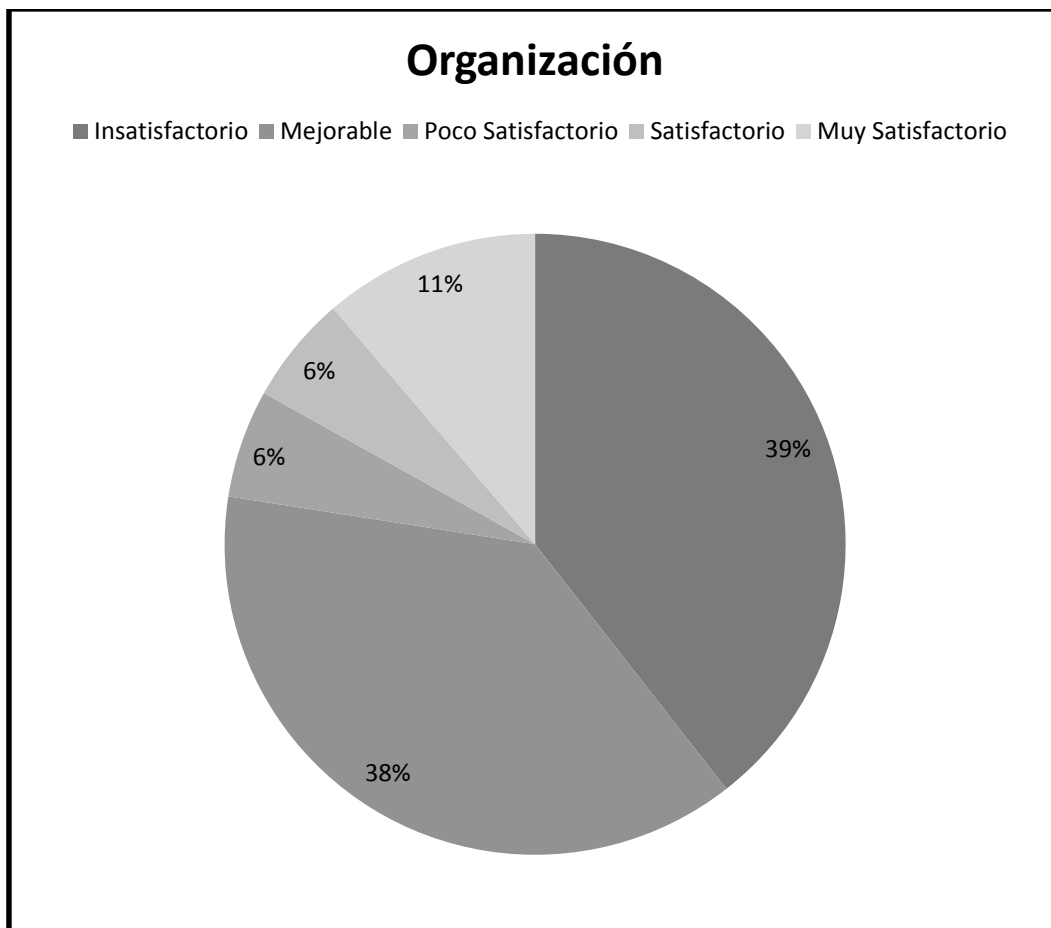
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génesis Bravo. Autoras de esta tesis.

El gráfico refleja que un 42% de sus socios están insatisfecho en cuanto al servicio al cliente brindado, el 37% cree que es mejorable, el 16% se encuentra muy satisfecho con el servicio que brinda la cooperativa, el 4% se encuentra satisfecho con el servicio brindado, mientras que el 1% opina que el servicio al cliente brindado es poco satisfactorio, lo cual indica que el personal que labora en la cooperativa, debería capacitarse en el área de atención al cliente, para de esta manera mejorar el servicio brindado y satisfacer las necesidades del cliente.



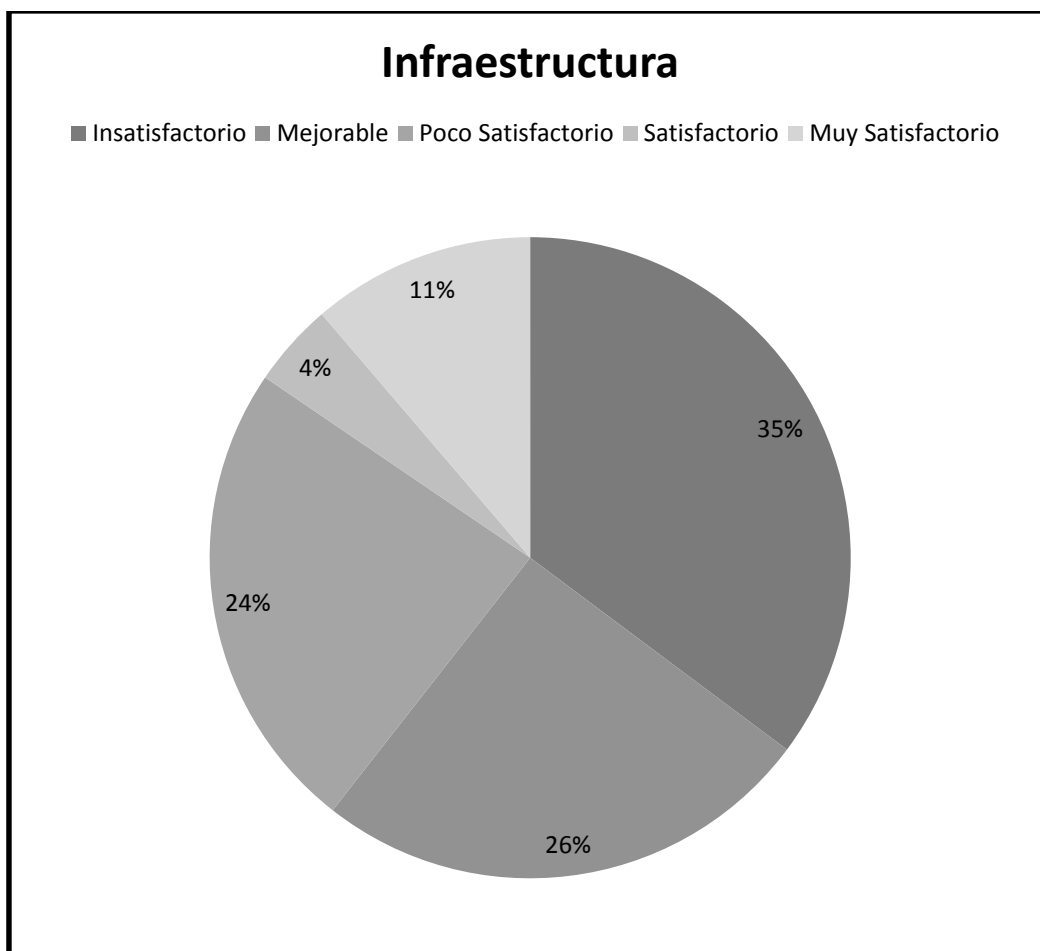
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis.

El gráfico refleja que un 45% de sus socios creen que la situación es mejorable en cuanto a la calidad del servicio brindado, el 30% opina que es insatisfactoria, el 15% se encuentra muy satisfecho con la calidad de servicios que brinda la cooperativa, el 4% se encuentra satisfecho con el servicio brindado, mientras que el 6% opina que la calidad del servicio brindado es poco satisfactorio, por esta razón es necesario que se fortalezcan ciertas áreas para mejorar la calidad del servicio y se implementen nuevos servicios que ayuden a la mejora de la misma y suplan las necesidades de sus clientes.



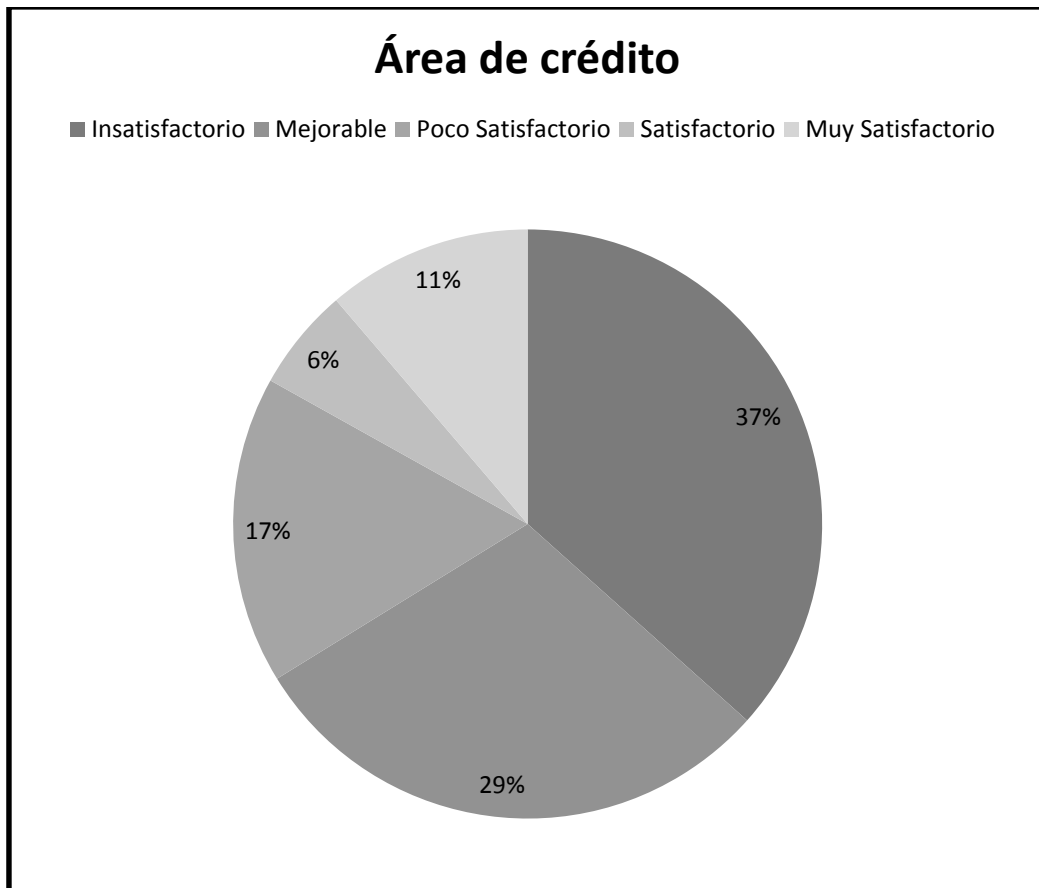
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autores de esta tesis.

El gráfico refleja que un 39% de sus socios creen que la situación es insatisfactoria en cuanto a la organización, el 38% opina que es mejorable, el 11% se encuentra muy satisfactorio en cuanto a la organización de la institución, el 6% se encuentra satisfecho con la organización de la misma, mientras que otro 6% opina que la organización es poco satisfactoria; lo que significa que se puede mejorar la organización de la cooperativa , tomando ciertas medidas de control como implementar el sistema de turnos, para de esta manera evitar inconvenientes a los socios y mejorar la imagen de la cooperativa a los mismos.



Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autores de esta tesis.

El gráfico refleja que un 35% de sus socios creen que la situación es insatisfactoria en cuanto al área de infraestructura, el 26% opina que es mejorable, el 24% se encuentra poco satisfecho en cuanto a la infraestructura de la institución, el 11% se encuentra muy satisfecho, mientras que el 4% opina que la infraestructura es poco satisfactoria; lo que da a conocer que el espacio físico es pequeño y poco cómodo y que se debe mejorar la imagen corporativa adecuando un lugar más amplio para brindar un mejor servicio.



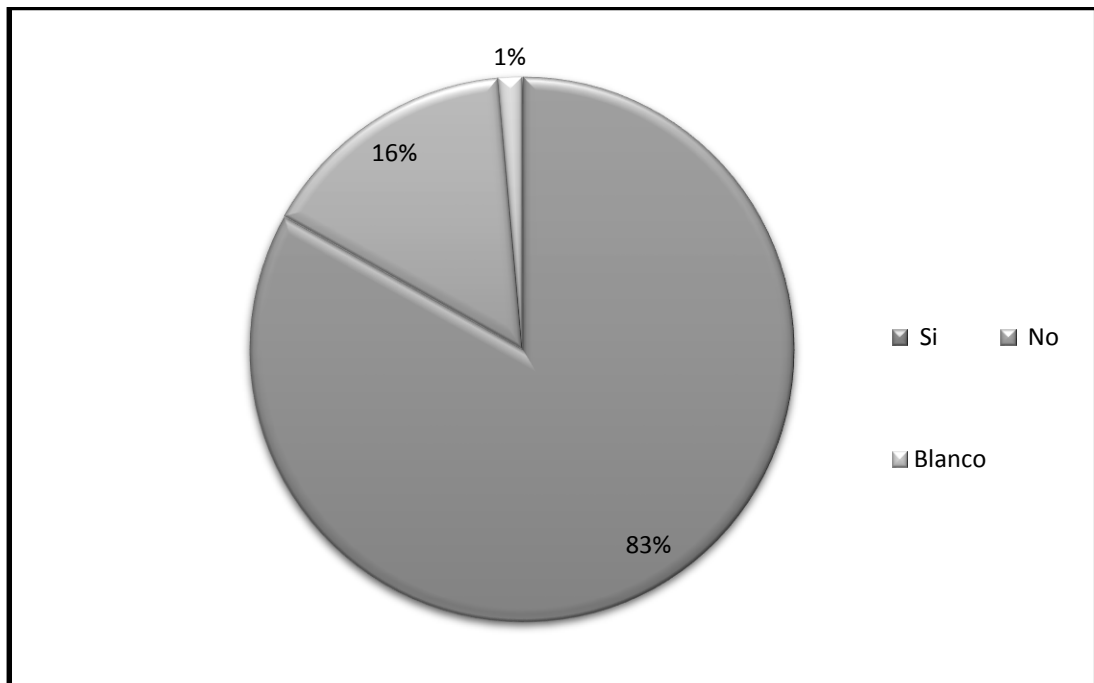
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autores de esta tesis.

El gráfico refleja que un 37% de sus socios creen que la situación es insatisfactoria en cuanto al área de crédito, el 29% opina que es mejorable la situación en la misma, el 17% se encuentra poco satisfecho, el 11% se encuentra muy satisfecho, mientras que el 6% opina que esta área es poco satisfactoria; según los resultados hay partes insatisfecha de socio como también partes que aprecian que esta área es mejorable en comparación con otras intermediarias financieras, considerando que la institución es nueva , se puede decir que el área de crédito ha tenido aceptación por parte de los socios pero que la misma necesita ser mejorada para brindar un mejor servicio.

Pregunta N° 7: ¿Cree usted que el ambiente genera seguridad en la Institución?

Cuadro No 7

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Sí	59	83
2	No	11	16
3	Blanco	1	1
TOTAL		71	100%



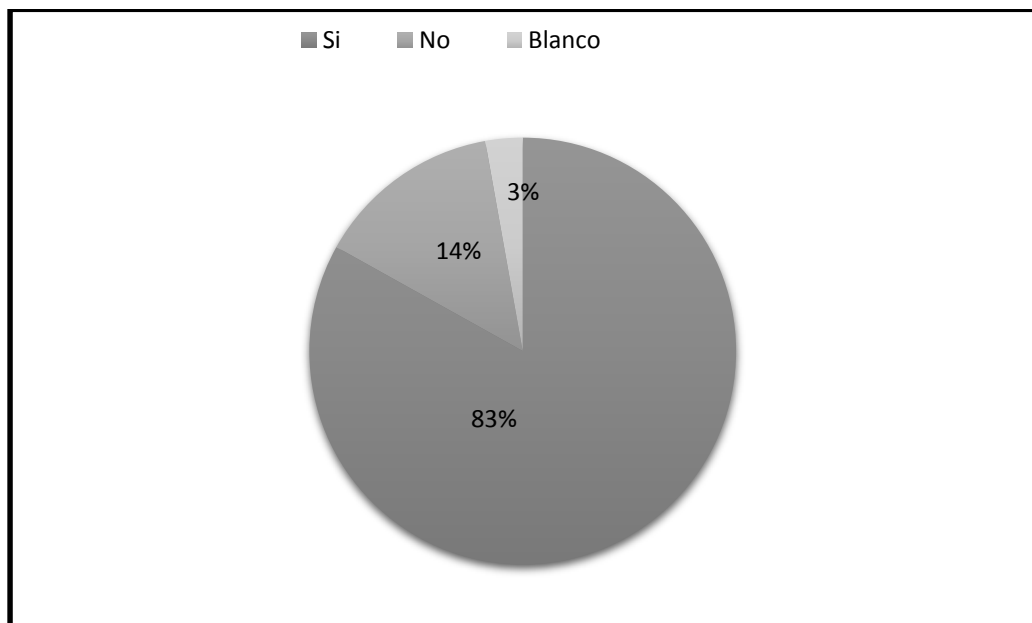
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génicas Bravo. Autores de esta tesis.

Un 83% de los encuestados opina que el ambiente es seguro, esto debido a que se encuentran en un lugar cerrado con guardianía privada, y que además el personal que labora les trasmite seguridad, pero el 16% cree que el ambiente no genera seguridad debido a que la cooperativa es nueva y a que se encuentra en un lugar alejado y al exterior de la cooperativa es muy peligroso ya que para algunos que no tienen medio de movilización propio les es difícil tomar un taxi.

Pregunta N° 8. ¿Ha recomendado o recomendaría usted. la cooperativa a otras personas?

Cuadro No 8

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Sí	59	83
2	No	10	14
3	Blanco	2	3
TOTAL		71	100%



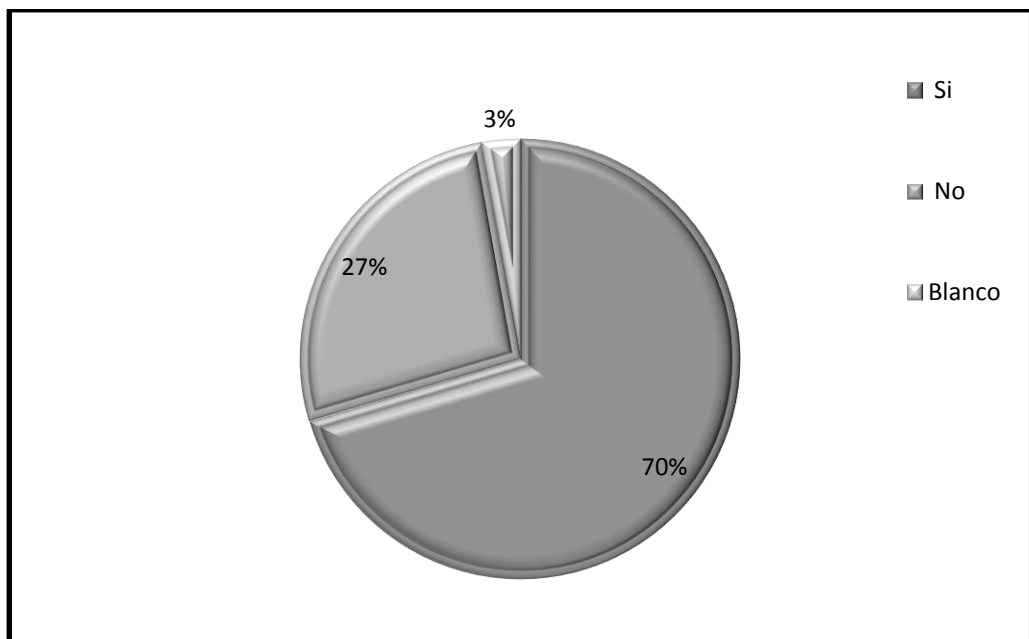
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Gélices Bravo. Autoras de esta tesis.

El 83% de los clientes recomendarían a la cooperativa a otras personas para que hagan uso de sus servicios, ya que piensan que es exclusiva, confiable y segura. Mientras que el 14% aun no la recomendarían, debido a que es una institución nueva que aún no genera seguridad y desean esperar un tiempo para ver cómo se desarrolla.

Pregunta N° 9: ¿Está de acuerdo con la ubicación de la cooperativa?

Cuadro No 9

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Sí	50	70
2	No	19	27
3	Blanco	2	3
TOTAL		71	100%



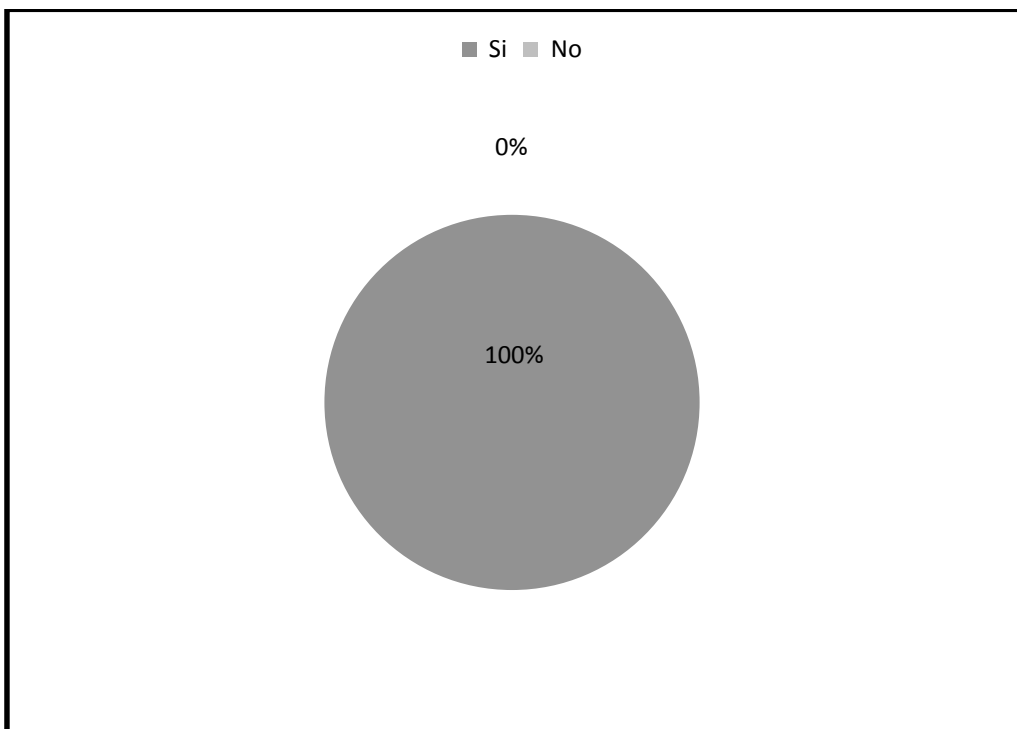
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autores de esta tesis.

Un 70% de los encuestados opina que está de acuerdo con la ubicación de la cooperativa, refiriendo que es un lugar seguro y que no existen otras cooperativas por el lugar. El 27% en cambio no están de acuerdo ya que es un lugar alejado del centro de la ciudad, y se les complica el llegar hasta allí, como sugerencia refieren crear una sucursal en centro.

Pregunta N° 10: ¿Usted como socio de la cooperativa considera que el personal que labora debe estar capacitado en el área de servicio al cliente?

Cuadro No 10

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Sí	71	100
2	No	0	0
3	Blanco	0	0
TOTAL		71	100%



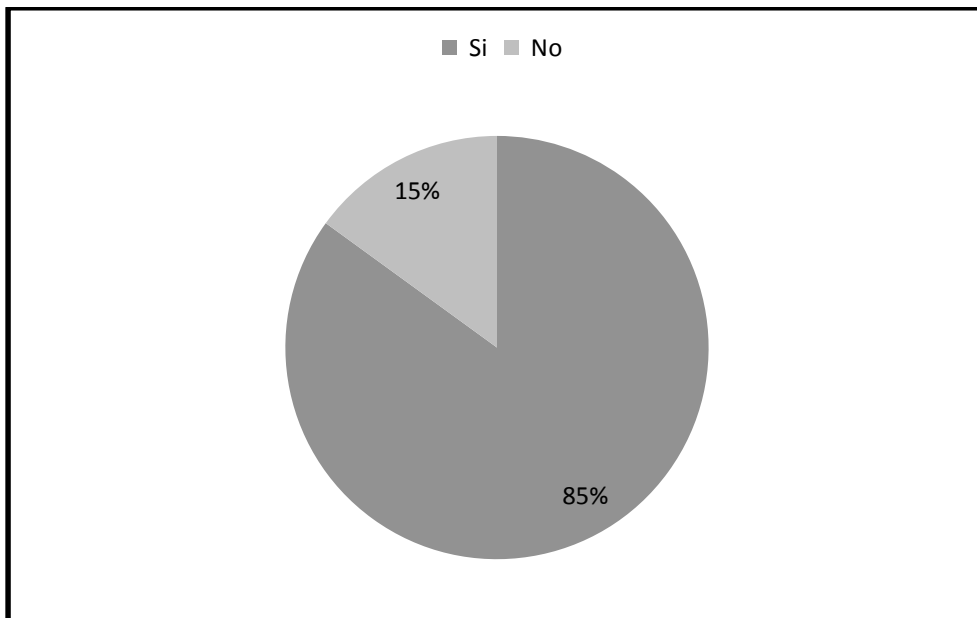
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autores de esta tesis.

El 100% de los encuestados consideran que el personal que labora en la Cooperativa Tienda de Dinero Ltda., deben estar capacitados en atención al cliente. Ya que es necesario para brindar un mejor servicio.

Pregunta N° 11: ¿Confía usted plenamente en la cooperativa?

Cuadro No 11

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Sí	60	85
2	No	11	15
3	Blanco	0	0
TOTAL		71	100%



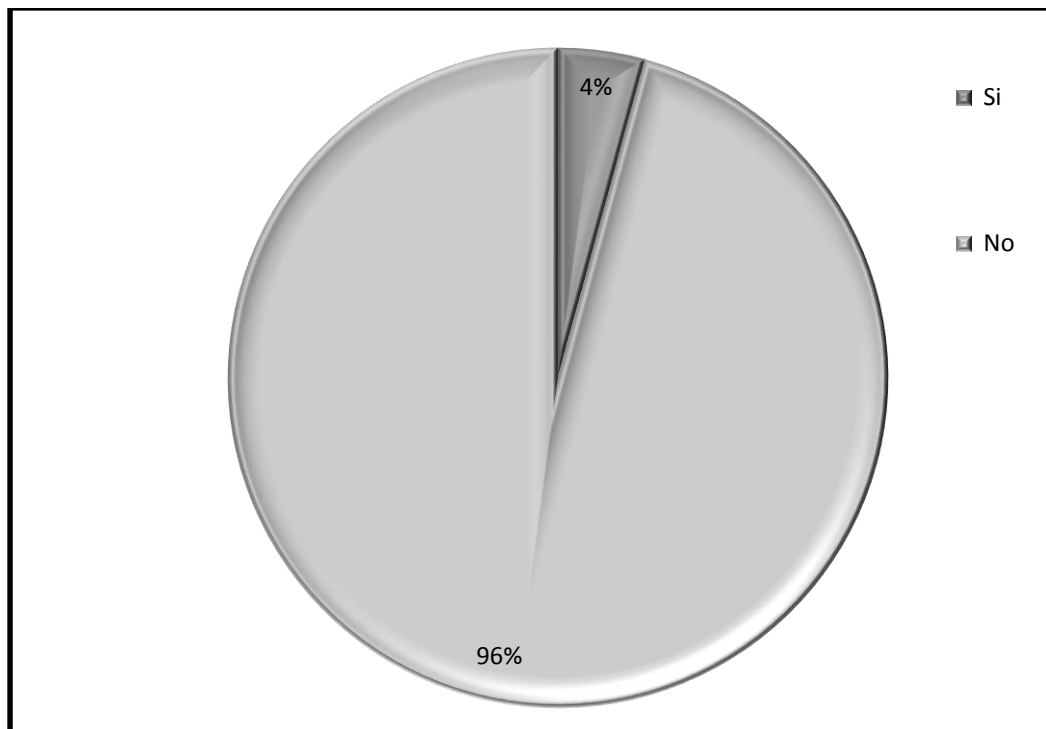
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autores de esta tesis.

Un 85% de los encuestados confía plenamente en la cooperativa ya que aseguran que esta les brinda seguridad y se les atiende con responsabilidad y profesionalismo, mientras que el 15% no confía en esta institución ya que creen que son nuevos en el área en la cual se desarrollan, debido al poco tiempo que llevan en el mercado.

Pregunta N° 12: ¿Ha tenido algún problema o inconveniente con la cooperativa?

Cuadro No 12

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Sí	3	96
2	No	68	4
3	Blanco	0	0
TOTAL		71	100%



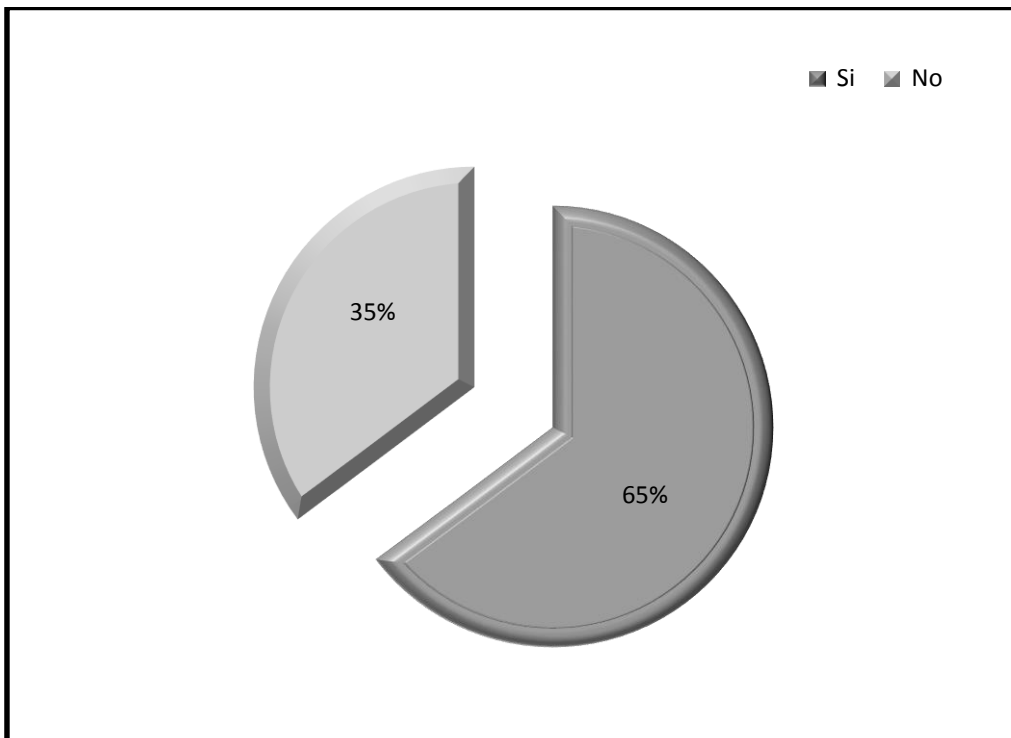
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis.

El 96% de los clientes nunca ha tenido inconvenientes con la cooperativa mientras que un 4% asegura haber tenido inconvenientes con la institución debido al servicio que se brinda en el área de crédito.

Pregunta N° 13: ¿Está de acuerdo con la documentación requerida para realizar un crédito?

Cuadro No 13

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Sí	46	65
2	No	25	35
3	Blanco	0	0
TOTAL		71	100%



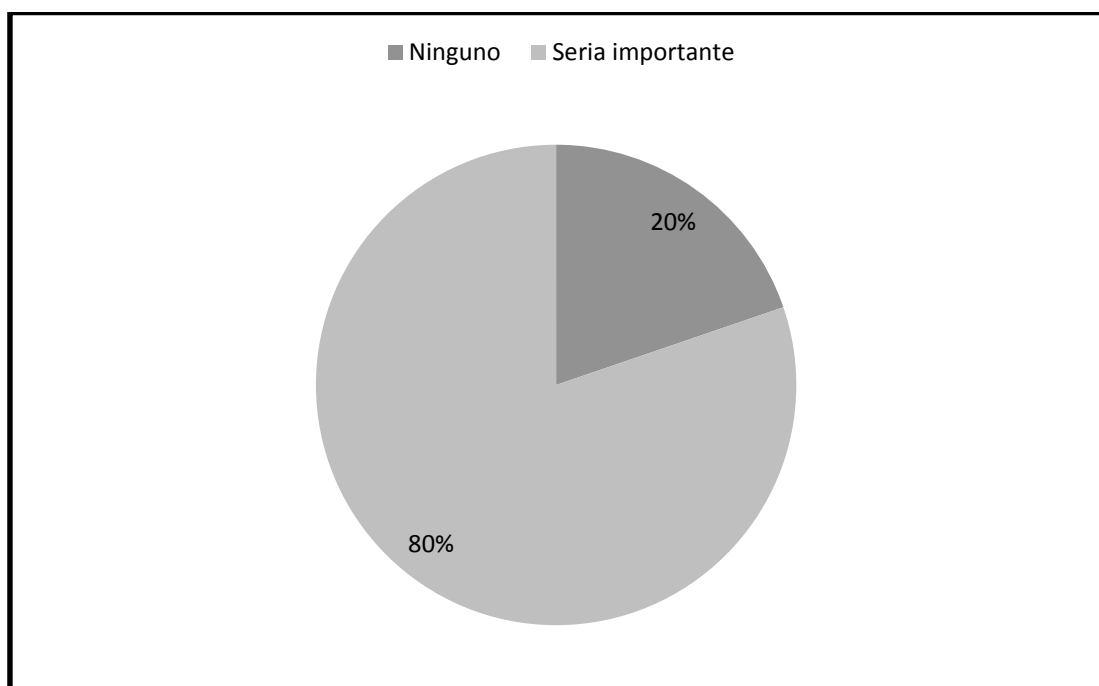
Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis.

La encuesta refleja que un 65% de las personas que contestaron la encuesta si está de acuerdo con la documentación que se requiere en la cooperativa para la aprobación de un crédito, mientras el 35% no está de acuerdo refiriendo que se piden muchos documentos a la hora de acceder a un crédito en la institución.

Pregunta N° 14: ¿Qué servicios cree usted que sería importante que se implementen en la cooperativa?

Cuadro No 14

N°	OPCIÓN	N° ENCUESTADOS	%
1	Ninguno	16	65
2	Sería importante	65	35
3	Blanco	0	0
TOTAL		71	100%



Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis

El 20% de las personas que participaron en la encuesta consideran que no es importante implementar más servicios en la cooperativa, mientras que un 80% está de acuerdo en que se implemente más servicios como son: pagos de agua, luz, teléfono fijo, teléfonos celulares, pago de Avon, Yanbal, un cajero automático, tarjetas de débito y otros servicios financieros.

Pregunta N° 15: ¿En qué sugeriría usted que mejorare la cooperativa?

Área de Crédito.

Atención al cliente

Organización

Infraestructura

Agilidad al servicio al cliente (caja)

Asesoría financiera

Incremento de personal

Imagen corporativa, mejores asientos

El servicio de cobranza vía mensaje de Texto

Tecnología

Implementación de nuevos servicios.

ANEXO N° 4

Entrevista al Gerente general y personal administrativo, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. Para la realización del diagnóstico institucional.

Objetivo General: Diseñar un plan estratégico institucional, como aporte al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda., del Cantón Portoviejo.

Pregunta N° 1: ¿Cuál es la situación actual de la cooperativa?

Pregunta N° 2: ¿Qué factores del entorno debemos tomar en consideración con miras al futuro de la cooperativa:

- Económicos
- Tecnológicos
- Políticos
- Sociales

Todos los anteriores ¿Por qué?.....

Pregunta N° 3: ¿Qué objetivos ha alcanzado la cooperativa?

Pregunta N° 4: ¿Cuáles deberían ser los objetivos a corto, medio y largo plazo que debe alcanzar?

Pregunta N° 5: ¿Cuáles tareas específicas deben realizarse a corto plazo en cada una de las áreas operativas de la cooperativa para implementar las estrategias a corto, medio y largo plazo?

Pregunta N° 6: ¿Qué recursos se necesitan para implantar las estrategias? ¿Cómo puede dársele un uso óptimo a esos recursos?

Pregunta N° 7: ¿Cuáles son las decisiones principales que deben adoptar los directivos y/o socios para lograr los objetivos señalados para cada área: estrategias a corto, medio y largo plazo? ¿Cómo se prevé que reaccionarán en el futuro?

Pregunta N° 8: ¿Todos los miembros del personal tienen ideas igualmente claras al respecto?

Pregunta N° 9: ¿Sabe cada cual lo que debe hacer para que el esfuerzo conjunto permita llegar a las metas?

Pregunta N° 10: ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico?

Pregunta N° 11: ¿De qué manera un plan estratégico ayudara a la institución?

Pregunta N° 12: ¿Cuáles son las decisiones principales que deben adoptarse para lograr los objetivos señalados para cada área: estrategias a corto, medio y largo plazo?

Pregunta N° 13: ¿Cómo se prevé que evolucionará en el futuro?

Pregunta N° 14: ¿Qué perspectiva de crecimiento se han formado en relación a la cooperativa?

Pregunta N° 15: ¿Se utiliza la mejor tecnología en cuanto a sistemas y procesos?

Pregunta N° 16: ¿Cuáles son las tendencias que muestra la cooperativa?

- Crecimiento,
- Estancamiento,
- Declive
- ¿En cuáles áreas? ¿Por qué? _____

Pregunta N° 17: ¿Qué mejoras cree Ud. que deben implementarse en la institución?

Pregunta N° 18: ¿Basta con los recursos, habilidades y capacidades actuales de la empresa?

Pregunta N° 19: ¿Es más importante el crecimiento o la rentabilidad?

Pregunta N° 20: ¿Qué inversiones debemos realizar para alcanzar esos fines?

Pregunta N° 21: ¿Cuál va a ser la condición económico-financiera de la cooperativa dentro de algunos años?

Pregunta N° 22: ¿Cuáles son los segmentos de mercado que más nos interesa explotar?

Pregunta N° 23: ¿Cree Ud. Que la cooperativa debe mejorar ante la competencia?

ANEXO N° 5

Priorización de fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Fortalezas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	TOTAL	%
1	Existe una estructura organizacional, la misma que sirve de ayuda para la asignación de responsabilidades de cada puesto.	0,5	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	1%
2	Capacidad de liderazgo por parte de los directivos, motivada hacia el crecimiento de la institución	0	0,5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	1%
3	Existe preocupación por parte de la administración para la realización de un Plan Estratégico instucional que ayude al direccionamiento efectivo de la cooperativa	1	0	0,5	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12,5	7%
4	Actualmente la cooperativa se encuentra en listado de las cooperativas aprobadas por la SEPS	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17,5	9%
5	Existe un proceso de fortalecimiento en la imagen institucional para la captación de nuevos socios.	1	1	0	0	0,5	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	7,5	4%
6	Trabajo por parte de la administración para mejorar los procesos de la cooperativa.	1	1	1	0	1	0,5	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	9,5	5%
7	Mejoras significativos en la normatización, definición e implementación de políticas, por medio de las nuevas disposiciones de los entes de control.	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	13,5	7%
8	Tendencia y visión en atender a empleados de las principales entidades públicas de Portoviejo con el servicio de transferencias de sueldos y créditos de convenio.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
9	Depósitos a plazo fijo en su mayoría conformado por capital de socios extranjeros.	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17,5	9%

Fortalezas		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>19</i>	TOTAL	%
<i>10</i>	La Cooperativa Tienda de Dinero Ltda., se enfoca en personas que necesitan micro créditos y a los pequeños empresarios y emprendedores, además de personas que no han tenido oportunidad de acceder a un préstamo por parte de la banca tradicional.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0,5</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>10,5</i>	<i>6%</i>
<i>11</i>	Oportunidad de los socios de acceder a un crédito a pesar de su historial crediticio cuando han servido de garantes a terceros.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0,5</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>9,5</i>	<i>5%</i>
<i>12</i>	Visión a futuro de ampliar y diversificar su cartera de productos	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0,5</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>10,5</i>	<i>6%</i>
<i>13</i>	Ubicación geográfica y física segura, y cómoda que permite brindar un mejor servicio a los usuarios.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0,5</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>12,5</i>	<i>7%</i>
<i>14</i>	Ampliación de infraestructura que permite brindar un mejor servicios a los socios	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0,5</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>9,5</i>	<i>5%</i>
<i>15</i>	La cooperativa cuenta con inversión extranjera	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0,5</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>12,5</i>	<i>7%</i>
<i>16</i>	La cooperativa cuenta con un sistema informático, lo que sirve de ayuda para la mejora en la atención al cliente	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0,5</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>8,5</i>	<i>5%</i>
<i>17</i>	La cooperativa ha tenido mayor acogida gracias a la publicidad de boca en boca realizada por los socios.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0,5</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>10,5</i>	<i>6%</i>
<i>18</i>	Costos financieros a la par con otras intermediarias financieras	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0,5</i>	<i>1</i>	<i>13,5</i>	<i>7%</i>
<i>19</i>	Inversión en campañas publicitaria en el último año.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0,5</i>	<i>7,5</i>	<i>4%</i>

Fuente: Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Génesis Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis.

ANEXO N° 6

Priorización de oportunidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Tot.	%
1	El Gobierno nacional ha mantenido el crecimiento económico a pesar de la crisis mundial de los últimos años.	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1,5	3%
2	Importancia del aporte que realiza la economía popular solidaria al PIB	1	0,5	1	0	1	0	0	1	1	0	1	6,5	11%
3	Desarrollo y fortalecimiento del Sistema Cooperativo del Ecuador, gracias al nuevo modelo de gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.	1	0	0,5	1	1	1	0	1	0	0	1	6,5	11%
4	Elevada demanda en el mercado por servicios financieros, préstamos de consumos y microcréditos.	1	1	0	0,5	1	0	0	1	0	1	0	5,5	9%
5	Oportunidad de ganar nuevos segmentos de mercado para la institución.	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0	1	2,5	4%
6	Pertenecer a un grupo de instituciones que brindan apoyo a microempresarios, emprendedores, entre otros y que tiene mayor conocimiento de las necesidades locales.	1	1	0	1	0	0,5	0	0	1	0	1	5,5	9%
7	Significativo crecimiento de Socios (clientes) que quieren pertenecer a este tipo de Instituciones, ya que no encuentran oportunidades en la banca tradicional.	1	1	1	1	1	1	0,5	0	1	0	1	8,5	14%
8	Gran cantidad de personas, consientes del derecho a asociarse por voluntad propia, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes.	1	0	0	0	1	1	1	0,5	1	0	1	6,5	11%
9	Credibilidad por parte de las personas, ya que el sistema cooperativo nacional ha podido superar obstáculos, mejorar servicios, y ganar mercado a través del tiempo.	1	0	1	0	1	0	0	0	0,5	0	1	4,5	8%
10	Tratamiento preferencial por parte del Estado a las cooperativas, ya que pertenecen al sector de Economía Popular y Solidaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	10,5	18%
11	A nivel mundial el cooperativismo ha contribuido en el aspecto social, al convertirse para los asociados en una elección para solventar sus necesidades.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,5	3%

Fuente: Oportunidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Génicas Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis

ANEXO N° 7

Priorización de debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 causa / 0 efecto																			Entradas	Salidas
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	causas	Efectos
1	Existencia de conflictos internos entre los empleados, debido a la comunicación existente con el Gerente de la cooperativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
2	No existe un Plan Estratégico Institucional que impulse el desarrollo y fortalecimiento institucional.	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	2
3	No se cuenta con un manual de seguridad y riesgo laboral	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	18
4	La cooperativa no cuenta con personal operativo experimentado en el área cooperativa, lo que ha dificultado asimilar fácilmente las tareas inherentes al funcionamiento de la misma.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	16
5	La institución no brinda capacitación a su personal, lo que dificulta el crecimiento de la misma	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	3
6	No existe la debida preocupación por parte de los directivos para la formulación, evaluación y ejecución de nuevos proyectos que ayuden al desarrollo y fortalecimiento institucional	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1
7	Ausencia de diversificación de servicios brindados por la cooperativa.	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	15
8	No se cuenta con un manual de seguridad y riesgo laboral	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	16
9	No se ha realizado un adecuado análisis financiero que dé a conocer los puntos débiles o fuertes de la cooperativa.	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	5

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 causa / 0 efecto																			Entradas	Salidas
DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	causas	Efectos
10	No existe un presupuesto anual de trabajo	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	14
11	Carencias a la hora de efectuar los procesos de selección del personal.	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	5
12	No se realizan los debidos procesos legales-laborales a la hora de contratar personal	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	8	11
13	No hay un sistema de promoción y ascenso de las diferentes áreas orientadas a la competencia, ya que no se han establecido los perfiles de los distintos cargos.	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	13	6
14	No se realizan evaluaciones de ningún tipo para medir el desempeño del personal	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	11	8
15	El personal que labora en institución no recibe ningún tipo de capacitación por parte de la misma	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	12	7
16	No existe incentivos de ningún tipo para el personal que labora en la institución	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	9	10
17	Alto nivel de rotación del personal	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	13	6
18	La institución necesita de mayor innovación tecnológica para hacer frente a la competencia	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	8	11
19	No se cuenta con un plan de marketing	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	13
Total																					175	186

Fuente: Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
Elaboración: Gélices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis.

ANEXO N° 8

Priorización de las amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 causa / 0 efecto										Salidas	Entradas
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	causas	Efectos
1	Reformas a la ley actual del sistema financiero nacional	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	6	4
2	Restricciones legales que no permiten bajar las tasas de interés más allá de las disposiciones de los entes de control financieros nacionales	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	6	4
3	Competencia a nivel nacional con mayor experiencia y con suficiente solvencia para financiar créditos a largo plazo y por montos superiores.	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	5	5
4	Nuevas regulaciones por parte del Gobierno a las que las cooperativas deben someterse para poder ser parte del sistema popular y solidario del país.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	8	2
5	Facilidades de endeudamiento que ofrecen en la actualidad las tarjetas de crédito y prestamistas, originando altos interés y mayor endeudamiento.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
6	Situación política del país que podría afectar la economía.	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	6	4
7	Decrecimiento de la inversión extranjera debido al crecimiento del riesgo País.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	7
8	Temor de las personas al asociarse a una entidad cooperativa, debido a escándalos en los que algunas de estas se ha visto relacionadas.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	9
9	Nivel de desarrollo tecnológico que existe a nivel de países y el impacto que causan en la economía debido a que mayor desarrollo tecnológico existe un mayor desarrollo económico	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	6	4
10	Crisis económica mundial que se atraviesa en la actualidad	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	4	6
TOTALES		3	3	4	1	9	3	6	8	2	6	45	55

Fuente: Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Génesis Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis.

ANEXO N° 9

Cuadro de estrategias ofensivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

FO								
		OPORTUNIDADES						
		1	2	3	4	5	6	7
FORTALEZAS		Tratamiento preferencial por parte del Estado a las cooperativas, ya que pertenecen al sector de EPS	Significativo crecimiento de socios (clientes) que quieren pertenecer a este tipo de instituciones, ya que no encuentran oportunidades en la banca tradicional.	Importancia del aporte que realiza la economía popular solidaria al PIB	Desarrollo y fortalecimiento del Sistema cooperativo del Ecuador, gracias al nuevo modelo de Gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.	Gran cantidad de personas, consientes del derecho a asociarse por voluntad propia, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas	Elevada demanda en el mercado por servicios financieros.	Pertenecer a un grupo de instituciones que brindan apoyo a microempresarios, emprendedores, entre otros y que tiene mayor conocimiento de las necesidades locales.
1	Actualmente la cooperativa se encuentra en listado de las cooperativas aprobadas por la SEPS	8	1	2	1	0	2	10
2	Depósitos a plazo fijo en su mayoría conformado por capital de socios extranjeros.	0	2	1	3	4	10	5
3	Mejoras significativos en la normatización, definición e implementación de políticas, por medio disposiciones de los entes de control.	2	4	5	2	6	10	0

FO								
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Costos financieros a la par con otras intermediarias financieras	0	6	6	2	8	9	1
5	Existe preocupación por parte de la administración para la realización de un Plan Estratégico Institucional que ayude al direccionamiento efectivo de la cooperativa	1	6	2	3	5	8	2
6	Ubicación geográfica y física segura, y cómoda que permite brindar un mejor servicio a los usuarios.	0	2	0	0	10	10	2

Fuente: Fortalezas y oportunidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

Elaboración: Génesis Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis.

ANEXO N° 10

Cuadro de estrategias reactivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

		FA					
		AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6
FORTALEZAS		Nuevas regulaciones por parte del Gobierno a las que las cooperativas deben someterse para poder ser parte del sistema popular y solidario del país.	Reformas a la ley actual del sistema financiero nacional.	Restricciones legales que no permiten bajar las tasas de interés más allá de las disposiciones de los entes de control financieros nacionales.	Situación política del país que podría afectar la economía.	Nivel de desarrollo tecnológico que existe a nivel de países y el impacto que causan en la economía debido a que mayor desarrollo tecnológico existe un mayor desarrollo económico.	Competencia a nivel nacional con mayor experiencia y con suficiente solvencia para financiar créditos a largo plazo y por montos superiores.
1	Actualmente la cooperativa se encuentra en listado de las cooperativas aprobadas por la SEPS	1	1	0	1	1	4
2	Depósitos a plazo fijo en su mayoría conformado por capital de socios extranjeros.	1	2	0	1	3	10

FA							
FORTALEZAS		AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6
3	Mejoras significativos en la normatización, definición e implementación de políticas, por medio de las nuevas disposiciones de los entes de control.	10	10	0	0	10	4
4	Costos financieros a la par con otras intermediarias financieras	2	10	4	3	1	5
5	Existe preocupación por parte de la administración para la realización de un Plan Estratégico Estacional que ayude al direccionamiento efectivo de la cooperativa	6	2	3	1	0	4
6	Ubicación geográfica y física segura, y cómoda que permite brindar un mejor servicio a los usuarios.	0	0	2	1	0	10

Fuente: Fortalezas y amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Gélices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis.

ANEXO N° 11

Cuadro de estrategias adaptivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

		DO						
		OPORTUNIDADES						
		1	2	3	4	5	6	7
DEBILIDADES		Tratamiento preferencial por parte del Estado a las cooperativas, ya que pertenecen al sector de Economía Popular y Solidaria	Significativo crecimiento de Socios (clientes) que quieren pertenecer a este tipo de instituciones, ya que no encuentran oportunidades en la banca tradicional.	Importancia del aporte que realiza la economía popular solidaria al PIB.	Desarrollo y fortalecimiento del sistema cooperativo del Ecuador, gracias al nuevo modelo de Gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.	Gran cantidad de personas, consientes del derecho a asociarse por voluntad propia, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes.	Elevada demanda en el mercado por servicios financieros.	Pertenecer a un grupo de instituciones que brindan apoyo a microempresarios, emprendedores, entre otros y que tiene mayor conocimiento de las necesidades locales.
1	No se realizan evaluaciones de ningún tipo para medir el desempeño del personal	0	10	0	6	2	8	10
2	No existe la debida preocupación por parte de los directivos para la formulación, evaluación y ejecución de nuevos proyectos que ayuden al desarrollo y fortalecimiento institucional	10	0	0	10	0	10	10

DO								
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES							
	1	2	3	4	5	6	7	
3	No existe un Plan Estratégico Institucional que impulse el desarrollo y fortalecimiento institucional.	1	1	1	1	1	10	3
4	La institución no brinda capacitación a su personal, lo que dificulta el crecimiento de la misma	2	0	1	10	10	3	2
5	No se ha realizado un adecuado análisis financiero que dé a conocer los puntos débiles o fuertes de la cooperativa.	1	1	1	1	1	5	1
6	Carencias a la hora de efectuar los procesos de selección del personal.	1	1	1	1	8	1	1

Fuente: Debilidades y oportunidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Génesis Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis.

ANEXO N° 12

Cuadro de estrategias defensivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

DA							
		AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6
DEBILIDADES		Nuevas regulaciones por parte del Gobierno a las que las cooperativas deben someterse para poder ser parte del sistema popular y solidario del país.	Reformas a la ley actual del sistema financiero nacional	Restricciones legales que no permiten bajar las tasas de interés más allá de las disposiciones de los entes de control financieros nacionales	Situación política del país que podría afectar la economía.	Nivel de desarrollo tecnológico que existe a nivel de países y el impacto que causan en la economía .	Competencia a nivel nacional con mayor experiencia y con suficiente solvencia para financiar créditos a largo plazo y por montos superiores.
1	No se realizan evaluaciones de ningún tipo para medir el desempeño del personal	0	0	0	0	8	7
2	No existe la debida preocupación por parte de los directivos para la formulación, evaluación y ejecución de nuevos proyectos que ayuden al desarrollo y fortalecimiento institucional	6	4	0	0	4	10

DA							
DEBILIDADES		AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6
3	No existe un Plan Estratégico Institucional que impulse el desarrollo y fortalecimiento institucional.	10	2	0	1	1	8
4	La institución no brinda capacitación a su personal, lo que dificulta el crecimiento de la misma	1	1	1	1	1	7
5	No se ha realizado un adecuado análisis financiero que dé a conocer los puntos débiles o fuertes de la Cooperativa.	10	1	1	1	1	1
6	Carencias a la hora de efectuar los procesos de selección del personal.	1	1	1	1	5	2

Fuente: Debilidades y amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.
 Elaboración: Gélices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis.

ANEXO N° 13

Matriz de implementación de estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS							
N°	ESTRATEGIAS	VARIABLES DE IMPACTO				TOTAL	
		IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDAD	CLIMA LABORAL	COSTO DE EJECUCION		SATISFACCION DEL CLIENTE
		10%	30%	5%	20%		35%
1	E1: Incentivar ideas y proyectos de emprendimiento	10	10	9	10	9	9,6
2	E2: Aumentar el portafolio de servicios	10	10	10	10	10	10,0
3	E3: Innovar y mejorar los servicios mediante una política de mejora continúa.	10	10	8	9	10	9,7
4	E4: Establecer el costo/beneficio de los servicios ofertados por la cooperativa	6	9	8	7	6	7,2
5	E5: Aumentar la participación del cliente en la cuenta	10	10	7	9	10	9,7
6	E6: Optimizar la utilización de los activos	9	10	8	9	6	8,2
7	E7: Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones para implementar nuevos servicios.	10	10	8	10	9	9,6
8	E8: Desarrollar un sistema normativo que permita viabilizar y certificar el accionar de la cooperativa	8	7	9	9	8	8,0

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

N°	ESTRATEGIAS	VARIABLES DE IMPACTO					TOTAL
		IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDAD	CLIMA LABORAL	COSTO DE EJECUCION	SATISFACCION DEL CLIENTE	
		10%	30%	5%	20%	35%	
							100%
9	E9: Diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos	9	9	10	6	9	8,5
10	E10: Implementar recursos tecnológicos y sistema informático integral para la operatividad institucional.	10	7	8	9	9	8,5
11	E11: Mejorar la estructura de los costos	7	9	6	7	7	7,6
12	E12: Contar con adecuada infraestructura física, que permita el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas.	10	8	7	10	10	9,3
13	E13: Incorporar y retener empleados de alta calidad.	10	10	9	10	10	10,0
14	E14: Crear las condiciones aptas que permitan las buenas prácticas laborales y organizacionales.	9	9	9	8	10	9,2
15	E15: Crear proyecto para obtener financiamiento de parte del estado	8	9	5	8	8	8,2
16	E16: Promover cultura de cambio y empoderamiento institucional.	9	8	9	7	8	8,0
17	E17: Plantear proyectos de autogestión para conseguir recursos financieros	8	9	6	8	9	8,6

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

N°	ESTRATEGIAS	VARIABLES DE IMPACTO					TOTAL 100%
		IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDA D	CLIMA LABORAL	COSTO DE EJECUCION	SASTISFACCIO N AL CLIENTE	
		10%	30%	5%	20%	35%	
18	E18: Brindar asesoría financiera y seguimiento a los socios que realizan créditos en la cooperativa.	10	8	5	8	9	8,4
19	E19: Implementar un sistema integral de gestión de la calidad para la mejora de los servicios	10	8	8	9	10	9,1
20	E20: Implementar programas de capacitación para el personal administrativo y operativo de la cooperativa.	10	8	9	10	10	9,4
21	E21: Brindar un servicio integral y de calidad a los socios y clientes.	10	9	7	7	9	8,6
22	E22: Realizar una investigación de mercado que permita conocer las necesidades de los socios y clientes.	10	9	9	10	10	9,7
23	E23: Optimizar el control y seguimiento a la gestión institucional.	8	9	9	10	10	9,5
24	E24: Diseñar un sistema de control interno.	9	8	8	10	9	8,9
25	E25: Desarrollar sistemas de comunicación e información institucional.	10	9	10	10	10	9,7

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS							
N°	ESTRATEGIAS	VARIABLES DE IMPACTO					TOTAL
		IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDAD	CLIMA LABORAL	COSTO DE EJECUCION	SASTISFACCION AL CLIENTE	
		10%	30%	5%	20%	35%	
26	E26: Implementar un sistema de calificación del servicio brinda dado.	10	8	8	9	10	9,1
27	E27: Realizar una mejora continua, de los servicios ofrecidos que tengan más demanda por los socios y clientes.	10	10	9	9	10	9,8
28	E28: Realizar un seguimiento de socios inactivos y de socios retirados de la cooperativa.	9	8	6	7	9	8,2
29	E29: Ofrecer de forma habitual promociones especiales para los socios	10	9	7	8	9	8,8
30	E30: Realizar un plan de marketing para ofertar de mejor manera los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa.	8	7	5	9	8	7,8

Elaboración: Génices Bravo y Elizabeth Moreira. Autoras de esta tesis

ANEXO N° 14

FOTOS.

Foto N° 1: Primer Taller en el salón de eventos Amadeus con socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.



Foto tomada por Paul de la Cruz personal de apoyo del taller

Foto N°2: Primer taller el direccionamiento estratégico. (Misión y visión). Salón de eventos AMADEUS con socios de la cooperativa.

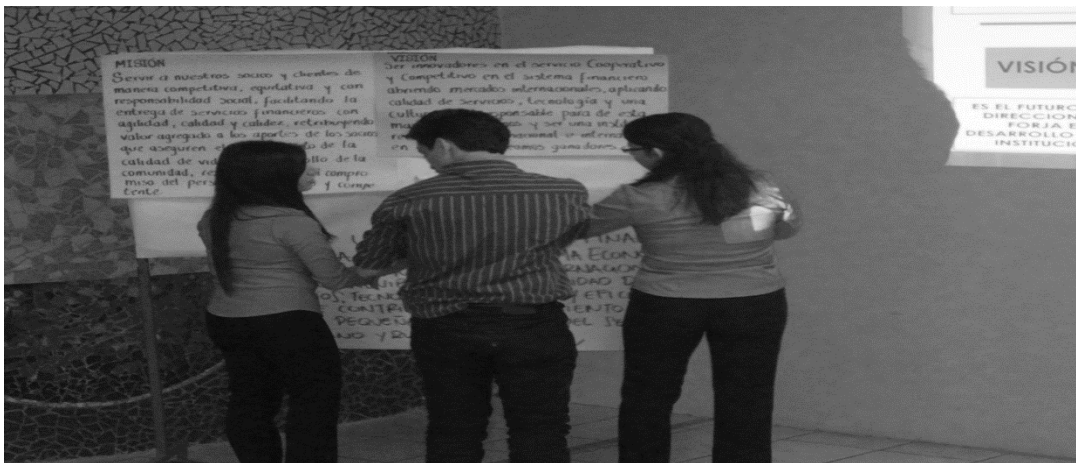


Foto tomada por Paul de la Cruz personal de apoyo del taller

Foto N° 3: Primer taller el direccionamiento estratégico. (Valores corporativo). Salón de eventos Amadeus con socios de la cooperativa.



Foto tomada por Paul de la Cruz personal de apoyo del taller

Foto N°4: Taller número II y III, en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda.



Foto tomada por Viviana Moreira personal de apoyo del taller.

Foto N°5: Taller número II y III, en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. (Presentación de resultados de encuestas)



Foto tomada por Viviana Moreira personal de apoyo del taller

Foto N° 6: Taller número II en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tienda de Dinero Ltda. (Análisis FODA de la cooperativa)



Foto tomada por Viviana Moreira personal de apoyo del taller.

ANEXO N° 15

Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total
Hojas	2	Resmas	10	20
Impresoras	1	Unidad	260	260
Lapiceros	30	Unidad	0,15	4,5
Lápiz	30	Unidad	0,1	3
Borrador	30	Unidad	0,05	1,5
Carpetas	10	Unidad	0,15	1,5
Marcadores	24	Unidad	0,25	6
Pen drive	1	Unidad	10	10
Cartulina de hilo	20	Unidad	0,1	2
Identificadores Plásticos	50	Unidad	0,25	12,5
Cartulinas	10	Unidad	0,3	3
Papelotes	10	Unidad	0,15	1,5
Tijeras	3	Unidad	0,25	0,75
Refrigerios Taller	90	Unidad	0	250
Transporte				200
Alquiler de Pizarras	2	Unidad	5	10
Personal de Apoyo del Taller	3	Unidad		60
Recursos Tecnológico			0	180
Imprevistos.			0	150
Total			0	1176,25

Fuente: Presupuesto de autoras de tesis para la elaboración del presente estudio
 Elaboración: Elizabeth Moreira y Génices Bravo. Autoras de esta tesis

