



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

#### **TEMA:**

“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, UBICADA EN LA CIUDAD FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA EN EL PERIODO 2016-2020.”

#### **AUTORA:**

SILVIA LIZBETH COBO ERAZO

ORELLANA – ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sra. Silvia Lizbeth Cobo Erazo, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Silvia Lizbeth Cobo Erazo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de Junio del 2016

Silvia Lizbeth Cobo Erazo  
CI: 220001374-2

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación primeramente le dedico a Dios, por haberme brindado fortaleza, sabiduría, entendimiento, en cada paso académico que he realizado en mi carrera universitaria y al permitir que se haya hecho posible la conclusión del presente trabajo de titulación.

A mis Familiares, especialmente que siempre me han dado palabras de aliento y ánimo para que no desmaye mi espíritu y no me rinda en medio del camino educativo emprendido.

Al personal del CIADES de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que con su eficiencia y eficacia hacen lo posible para ayudarnos con la agilización de los trámites pertinentes en cada proceso académico.

*Silvia Lizbeth Cobo Erazo*

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis docentes de la Extensión Norte Amazónica, quienes con sus consejos oportunos, me permitieron demostrarles, que con esfuerzo y sacrificio se pueden alcanzar las metas.

Al Tribunal de Trabajo de Titulación, de manera especial al Ing. Luis Alberto Esparza Córdova, Director de esta trabajo por la inmensa ayuda y profesionalismo que me impartieron, por su guía que ha hecho posible la culminación del Trabajo de Titulación y de igual manera al Ing. Patricio Arguello miembro del Trabajo de Titulación

*Silvia Lizbeth Cobo Erazo*

## ÍNDICE GENERAL

Porta.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Executive summary.....	xi
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1. Formulación del Problema .....	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2.1. Antecedentes Históricos.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1. Historia del cooperativismo .....	8
2.2.2. Sistema Financiero Ecuatoriano.....	9
2.2.3. Superintendencia de Bancos y Seguros.....	10
2.2.4. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	10
2.2.5. Creación de la empresa .....	11
2.2.6. Gestión .....	12
2.2.7. Modelo de gestión .....	12
2.2.8. Importancia del modelo de gestión .....	13

2.2.9.	Tipos de modelos de gestión .....	13
2.2.10.	Indicadores de Gestión .....	14
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.4.	IDEA A DEFENDER .....	40
2.5.	VARIABLES .....	40
2.5.1.	Variable Independiente .....	40
2.5.2.	Variable Dependiente.....	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....		41
3.1.	MODALIDAD .....	41
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.1.	Investigación Descriptiva.....	41
3.2.2.	Investigación de Campo.....	41
3.3.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	41
3.3.1.	Método Inductivo .....	41
3.3.2.	Método Deductivo.....	41
3.3.3.	Observación.....	42
3.3.4.	Entrevista y Encuestas.....	42
3.3.5.	Resultados de la encuesta.....	42
3.3.6.	Población y Muestra.....	42
3.3.7.	Muestra.....	43
CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....		63
4.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	63
4.2.	JUSTIFICACIÓN .....	63
4.3.	ANTECEDENTES .....	64
4.4.	DIÑO DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA .....	67
4.5.	VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER.....	82
CONCLUSIONES .....		83
RECOMENDACIONES.....		84
BIBLIOGRAFÍA .....		73
ANEXOS .....		74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Plantilla general de un CMI.....	28
Tabla No.2: El control de cada indicador .....	29
Tabla No.3: Funcionarios de la COAC “Puerto Francisco de Orellana”.....	42
Tabla No.4: Genero y edad del encuestado .....	44
Tabla No.5: En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado.....	45
Tabla No.6: Cuál es su nivel de estudio.....	46
Tabla No.7: Políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas	47
Tabla No.8: Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos.....	48
Tabla No.9: Cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos.....	49
Tabla No.10: Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa .....	51
Tabla No.11: Acciones para mejorar los procesos de control .....	52
Tabla No.12: Cuenta la cooperativa con un plan estratégico .....	53
Tabla No.13: Capacitación periódica que se da al personal .....	54
Tabla No.14: Cómo definiría usted el sistema de control interno .....	55
Tabla No.15: Género del Encuestado Clientes .....	56
Tabla No.16: Cuenta con algún tipo de crédito .....	57
Tabla No.17: Hace cuánto tiempo la entidad le otorgó su primer crédito .....	58
Tabla No.18: El crédito cubrieron las necesidades de capital .....	59
Tabla No.19: Alguna vez se atrasó en el pago de sus cuotas.....	60
Tabla No.20: Cuáles son los canales de recaudación para cancelar .....	61
Tabla No.21: Servicio, de atención y cobranza de su cuenta .....	62
Tabla No.22: Socios Fundadores .....	65
Tabla No.23: Matriz FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito .....	68
Tabla No.24: Ponderación del Análisis FODA .....	69
Tabla No.25: Ponderación del Análisis FODA Factores Externos.....	70
Tabla No. 26: Ponderación Factores Externos.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1: Análisis FODA .....	23
Gráfico No.2: Herramienta del BSC .....	29
Gráfico No.3: Genero y edad del encuestado .....	44
Gráfico No.4: En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado .....	45
Gráfico No.5: Cuál es su nivel de estudio .....	46
Gráfico No.6: Políticas y procedimientos de control para el área de crédito .....	47
Gráfico No.7: Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos.....	48
Gráfico No.8: Cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos.....	49
Gráfico No.9: Funcionalidad del área asignada al Departamento de administrativo .....	50
Gráfico No.10: Funcionalidad del área asignada al Departamento .....	50
Gráfico No.11: Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa .....	51
Gráfico No.12: Acciones para mejorar los procesos de control en la recaudación .....	52
Gráfico No.13: Cuenta la cooperativa con un plan estratégico .....	53
Gráfico No.14: Capacitación periódica que se da al personal .....	54
Gráfico No.15: El sistema de control interno para la evaluación .....	55
Gráfico No.16: Género del Encuestado Clientes .....	56
Gráfico No. 17: Cuenta con algún tipo de crédito .....	57
Gráfico No. 18: Hace cuánto tiempo la entidad le otorgó su primer crédito .....	58
Gráfico No.19: El crédito cubrieron las necesidades de capital. ....	59
Gráfico No.20: Alguna vez se atrasó en el pago de sus cuotas .....	60
Gráfico No.21: Cuáles son los canales de recaudación para cancelar .....	61
Gráfico No. 22: Servicio, de atención y cobranza de su cuenta .....	62

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana” como una herramienta que permita impulsar el desarrollo de la institución dentro del sistema financiero para la consolidación de la COAC, en la región y a nivel nacional. Mediante la utilización de métodos y técnicas de investigación, permitió identificar que más del 80% de los funcionarios de la COAC, no cumplen con las funciones de acuerdo a los objetivos institucionales, problema que afecta a la organización administrativa.

Finalmente se estructuró la planificación estratégica a través de proceso sistemático que permite integrar todas las áreas de la entidad con los objetivos institucionales, impulsando el desarrollo de la gestión institucional.

Concluyendo se puede afirmar que el plan estratégico es una herramienta de gestión que a través de la ejecución de programas y proyectos, permiten el desarrollo de la actividades en esta caso de la actividad financiera en el cumplimiento de los objetivos planteados. A demás se recomienda la implementación del modelo de gestión en la institución para impulsar el potencial financiero del COAC, ya que es una herramienta que incorpora la evaluación económica y administrativa, a través de la ejecución de indicadores establecidos.

**Palabras Claves:** Diseño, Gestión, Formulación estratégica, Planificación, Evaluación, Indicadores, Políticas sectoriales, Organización Categorías, Perspectiva, Balance Score Card.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACION**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The present graduation work is intended to design a model of Strategic Management for the Cooperative of Savings and Credit accounts “Puerto Francisco de Orellana” as a tool to encourage the institution development within the financial system for COAC consolidation in the region and at national level. By using research methods and techniques, more than 80% of COAC officials do not comply with their functions according to the institutional objectives, problem that affects the administrative organization.

At last, the strategic planning was structured through a systematic process that allows integrating all the organization areas with the institutional objectives, promoting its development.

As a conclusion, it can be said that strategic plan is a management tool through programs and projects implementation to allow development activities, in this case, the financial activity to fulfill the established objectives.

Besides, it is recommended the implementation of the institution management model to encourage the COAC financial power, because it is a tool that incorporates economic and administrative evaluations by means of established indicators performance.

**Keywords:** Design, Management, Strategic formulation, Planning, Evaluation, Indicators, Sectorial Policies, Organization of Categories, Perspective, Balance Score Card.

## INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, la mayor parte de instituciones cooperativas reconocen la importancia de una planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su institución, éstos estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades, por lo tanto, la supervivencia y el éxito de las instituciones cooperativas dependen de que tan acertadas sean las decisiones que sus administradores tomen en el presente.

Con este estudio de investigación se pretende dar un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”, Ltda., el mismo que sirvió para determinar su real situación administrativa y financiera, mediante la elaboración del Diagnóstico Administrativo, Diagnóstico Financiero, Análisis FODA, la Planificación Estratégica, el Plan Operativo Anual y el Proyecto con el Marco Lógico, los mismos que permiten establecer hacia qué productos y servicios orientar a la cooperativa, para responder en forma más adecuada a la necesidad de desarrollo económico de sus socios.

Además el estudio se realizó con la finalidad de mantener una adecuada planificación institucional, la misma que establece los procedimientos y políticas para la colocación de los recursos económicos disponibles, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La planificación estratégica es una herramienta importante para toda empresa, porque permite planificar las actividades y pronosticar los ingresos y egresos futuros, la gestión estratégica es un instrumento que sirve como guía su objetivo lograr todas las metas económicas y financieras; evaluando los hechos económicos pasados, presentes y futuros. La gestión estratégica realizada servirá como herramienta para la COAC, ya que podrá adoptar esta propuesta para desempeñar un mejor manejo en las actividades que se desarrollan; y así se mejorará la toma de decisiones presentes y futuras, para la contribución del crecimiento empresarial.

El presente trabajo tiene una distribución de cuatro capítulos; en el primero se encuentra el planteamiento, formulación, justificación del problema, objetivo general y objetivos específicos.

A continuación se muestra el desarrollo del trabajo de investigación realizado:

En el Capítulo I, denominado el Planteamiento del Problema, se hace referencia al problema de investigación, de manera contextual y resumida el problema de acuerdo al enfoque macro, meso y micro, analizando desde sus orígenes hasta llegar a plantear una posible solución, tomando en cuenta la importancia, justificación y el procedimiento a seguir en base a un objetivo general y otros específicos.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico requerido para el desarrollo de la parte teórico y conceptual, en este caso referida a revisión de documentación e información bibliográfica relacionada con las cooperativas de ahorro y crédito.

En el Capítulo III, se presenta el Diseño Metodológico requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, en este caso referida a la metodología a utilizar.

En el Capítulo IV, se presentan los Resultados, obtenidos del desarrollo de la investigación, que para este caso sería el estudio aplicado. Finalmente las correspondientes Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos respectivamente.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones se encuentran hoy expuestas a los constantes cambios que surgen en la sociedad para lo que deben estar atentas y preparadas, a fin de adaptarse a esas transformaciones, para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades que de esos cambios se deriven. Las empresas en un mundo cada vez más exigente, deben ser competitivas, y contar con una planeación estratégica que cumpla con los requerimientos y necesidades de la misma. A través de la cual las organizaciones, requieren gestionar sus recursos tanto en lo económico como en lo financiero, su rentabilidad con el propósito de obtener una trascendencia en el contexto productivo de la economía, tratando de mejorar sus procesos y cumplir su planificación y sus objetivos propuestos.

En La Constitución vigente de Ecuador se reestructura al sector financiero e incluye a la economía popular y solidaria. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria fija los nuevos esquemas para la conformación y desenvolvimiento de los diversos entes, en donde se incluyen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana” es que actualmente no cuenta con un planificación estratégico, de tal modo que asegure las actividades financieras, las cuales no se realizan de acuerdo a sus necesidades diarias y lo que es peor aún no están enmarcadas de acuerdo a la normativa legal, esto ha ocasionado dificultades en la coordinación de los responsables afectando al cliente.

En sus 7 años de vida institucional la Cooperativa de ahorro y crédito “Puerto Francisco de Orellana”, ha enfrentado problemas de direccionalidad, incumplimiento de objetivos, falta de seguimiento y control a los procesos operativos, por parte de los directivos y funcionarios de la misma, señalando que nuestra localidad pese a ser pequeña cuenta muchas instituciones que hacen intermediación financiera y sin metas definidas es fácil detectar el estancamiento en cuanto a su crecimiento, situación que no ha permitido contribuir al mejoramiento de los socios y proporcionar una buena atención a los clientes desde directivos y colaboradores.

Otro aspecto a mejorar son los sistemas de control interno, que permitan disminuir los costos y gastos que implica el mantenimiento permanente de la cartera vencida y competir dentro del mercado, también la falta de procedimientos de control interno, también ha originado un riesgo potencial con las recaudaciones, y que han dado lugar a la existencia de manipulación de valores en connivencia con ciertos clientes.

Actualmente se evidencia que no existe una política definida para la concesión de los créditos, pues los mismos son manejados sin criterio de evaluación y debido a la falta de análisis, existen clientes con sobreendeudamiento, también es importante señalar que no se realizan conciliaciones de saldos periódicas, factor que ha permitido una manipulación de valores, y que están causando perjuicios para la cooperativa. Por último, las complicaciones en la revisión de central de riesgo y buró de crédito, causa inconsistencia en cuanto a la información que se obtiene, lo que da como resultado la aprobación errónea de una línea de crédito a un cliente que no la merece.

Esto ocasiona muchas de las veces que no se otorgue un préstamo al cliente que es sujeto de crédito, además la falta de información de políticas, reglamentos y normas que regulan y controlan los créditos de consumo conllevan a toma de decisiones erróneas por parte de los ejecutivos de cobranzas y cartera de crédito de las instituciones.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo incide la planificación estratégica en el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito puerto Francisco de Orellana?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

**Campo:** Administración, Planificación, Proyectos

**Aspecto:** Planificación estratégica

**Delimitación Espacial:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”

**Delimitación Temporal:** La presente investigación se va a realizar durante el período comprendido desde el 01 de Enero al 31 de Mayo del 2016.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación cumple con las líneas de investigación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), además que la investigación permite aplicar un nivel experiencial de la formación de pregrado, debiendo indicar su originalidad en el planteamiento del tema de investigación y en la aplicación de los métodos y técnicas utilizados.

Su trascendental importancia está en los beneficios que se generan por la investigación realizada, en busca de una solución al problema observado, en la institución. Al desarrollar estudio se fomentará en los funcionarios y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”, una direccionalidad específica en cuanto a su actividad económica mediante la aplicación de estrategias oportunas e inmediatas, con metas a cumplir en captación de recursos, fortalecimiento e incremento del patrimonio, que refleje el crecimiento de la cooperativa todo articulado con procesos apropiados en todos sus áreas operativas a fin de cumplir con las metas planteadas, dar mayor servicio en productos y servicios financieros y no financieros a la gente de la localidad.

En la actualidad los procesos de las organizaciones empresariales se han caracterizado, por su gestión de cambio, factor que se ha venido desarrollando con el uso y aplicación de la ciencia y tecnología en los países de la región, entre ellos está el Ecuador, país en el cual se han visto expuestos a afrontar nuevos retos y desafíos, de allí que se ha visto la necesidad de diseñar nuestro propio proceso de cambio en lo político, social y económico. Dentro de esta perspectiva la revolución del conocimiento, propone a la innovación, la ciencia y la tecnología, como fundamentos para el cambio de la matriz productiva, concebida como una forma distinta de producir y consumir. En ese contexto, las organizaciones en transformación deben saber que el ser humano asociado con otros, debidamente organizado con los recursos y sistemas adecuados es capaz de convertir los objetivos propuestos en metas reales cuantitativas.

Con lo expuesto la investigación tiene su trascendental importancia en los beneficios que se generan por la investigación realizada, en busca de una solución al problema observado, en la cooperativa de ahorro y crédito, la cual actualmente está afectada por el fenómeno de la de la crisis financiera en general.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar la planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”, en el periodo 2016-2020.”

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Evidenciar los enfoques teóricos e investigaciones sobre la formulación de la planificación estratégica para el fomento del desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”
- Analizar la situación administrativa actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”, en el periodo 2016-2020.”

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.2.1. Antecedentes Históricos

Luego de revisar la bibliografía de varias instituciones de nivel superior y las fuentes bibliográficas; se ha determinado que existen varios temas sobre modelos de gestión de crédito y cobranzas, pero en su análisis se pudo evidenciar que no exponen la relación planteada sobre las variables expuestas en la presente investigación y de los efectos que causan.

En la tesis de Bonifaz & Verdezoto, (2013) “Diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil”, se puede extraer algunas consideraciones como que:

“La apertura de mercados, la agresiva competencia, el Internet y todo el boom tecnológico que se está viviendo, han llevado a los empresarios a vivir un nuevo entorno de negocios basados en decisiones de riesgos que requieren de la asesoría de los profesionales. La cobranza será siempre una actividad de comunicación y persuasión entre personas y los éxitos ó fracasos de la gestión. Las instituciones financieras colocadoras de crédito de consumo, con el fin de disminuir sus tasas de riesgo han tenido que implementar diferentes medidas para poder evaluar las pérdidas esperadas frente al incumplimiento de pago por parte del cliente.”(pág. 12).

En la tesis de García Castro, (2011, pág.15), “Propuesta para la implementación de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio en el Grupo Villar y Sucursales en el Ecuador” “Durante décadas la administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las empresas cuya actividad comercial consiste en comprar y vender artículos. Indistintamente que cual sea su principal actividad de operaciones en los diferentes sectores empresariales, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

Por otra parte la definición de políticas y procedimientos en una entidad para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros, los instrumentos que utilice la empresa para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera, tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas; y de esta forma se pretenden lograr los objetivos propuestos donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.”(pp. 45-52).

De las investigaciones consultadas se puede concluir que durante décadas la gestión del cobro en las instituciones crediticias del país ha sido un factor que ha dificultado el crecimiento sostenible de las mismas y que además con las nuevas disposiciones legales se cambia totalmente la función de la cooperativa en nuestro país.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La información teórica que se expone a continuación, se basa en la bibliografía dada a conocer al final de todo el documento, no obstante se ha tomado en consideración también el conocimiento adquirido por la autora en toda la formación académica.

### **2.2.1. Historia del cooperativismo**

El cooperativismo en el mundo nace a partir del requerimiento de la humanidad por agruparse para solventar sus necesidades básicas, esto se tradujo en diversas formas de cooperación, como por ejemplo se pueden citar a los babilonios que se organizaron para la explotación común de la tierra, los griegos y romanos que crearon entre ellos sociedades funerarias y de seguros, entre otros. El movimiento cooperativo surge como una herramienta que busca el bien común, en base al trabajo diario, la colaboración y la solidaridad. (Grass, 2004)

La revolución industrial ocurrida en Europa durante los años 1750 a 1850 marcó una influencia importante en el movimiento cooperativo, en Inglaterra muchos trabajadores de la época no recibían su salario en dinero, sino lo hacían en especie (de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos); y si recibían el salario en dinero eran obligados a someterse a tenderos explotadores que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, esto originó que los trabajadores vayan pensando en unir sus

esfuerzos, con el fin de convertirse en sus propios proveedores, iniciando así la idea del movimiento cooperativo.

Otros aspectos como el desempleo y las deficientes condiciones del trabajo, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo (hoy denominado trabajo asociado). Las primeras prácticas cooperativas se pueden identificar en 1844, cuando en la ciudad de Rochdale - Inglaterra, destinada a la industria textil, algunos de sus trabajadores (la mayoría eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común), pensaron que debían asociarse para constituirse en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad, todo esto por la explotación a la que eran sometidos en las industrias. (Grass, 2004).

### **2.2.2. Sistema Financiero Ecuatoriano**

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, (2009), menciona: “Es un conjunto de instituciones que tiene como función principal organizar el mercado y canalizar los recursos financieros desde los agentes financieros excedentarios (ahorradores) y los deficitarios demandantes de capital (inversionistas y prestatarios)”.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por: instituciones financieras privadas, instituciones financieras públicas, instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero; constituyéndose los bancos en el mayor participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

Por lo tanto se podría decir que: un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de la personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de las actividades económicas haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen excedentes de recursos monetarios hacia las personas que necesitan estos recursos.

El sistema financiero es importante porque:

- Estimula el ahorro mediante la oferta de productos con rendimientos atractivos y seguridad.

- Facilita el pago de bienes y servicios, estimulando el desarrollo del comercio interno y externo.
- Proporciona el nivel apropiado de liquidez que necesita un país para que la sociedad pueda comprar los bienes y servicios para su vida diaria.
- Es el principal mecanismo de financiamiento.
- El sistema financiero está conformado por instituciones financieras públicas y privadas reguladas por:

### **2.2.3. Superintendencia de Bancos y Seguros**

***Bancos:*** reciben el ahorro de sus clientes y colocan estos fondos como préstamos a quienes solicitan.

***Mutualistas:*** captan recursos del público para el financiamiento de vivienda, construcción y bienestar de sus socios y clientes.

***Sociedades financieras:*** conceden créditos y captan inversiones.

***Compañías emisoras de tarjetas de crédito:*** generan un documento (tarjeta de crédito) que permite al usuario disponer de una línea de crédito para adquirir bienes y servicios en establecimientos afiliados.

### **2.2.4. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

Desde el año 2013 el organismo regulador que cuidan que las cooperativas cumplan con la ley, es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria misma que actúa cuando existen problemas de liquidez y trabajan de forma conjunta con el Banco Central del Ecuador. La Ley General de las Instituciones Financieras establece las operaciones permitidas y restringidas para estas instituciones.

Detalla las obligaciones que deben cumplir con las entidades regulatorias para asegurar que el sistema financiero se mantenga en buen estado, incrementando la confianza y tranquilidad de los depositantes.

## **2.2.5. Creación de la empresa**

### **2.2.5.1 Misión**

Fleitman Jack, (2005); dice; “La misión es la identificación de la función básica de una empresa, por lo general la misión de un negocio es la producción y distribución de un producto o servicio”. Se refiere a la razón de la existencia de una empresa, para qué se creó, el propósito de la misma, presenta un curso de acción para orientar las decisiones que se tomen y se puedan satisfacer las necesidades de la empresa y el público en general. (pp. 56-80).

### **2.2.5.2 Visión**

Según Fleitman (2005, pág.97); afirma que la visión: “Viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. La visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

### **2.2.5.3 Estructura Organizacional**

Giovanny, (2001;Internet); indica que la estructura organizacional es un; “Sistema mediante el cual se distribuyen, integran y coordinan las funciones, facultades y responsabilidades normativas, directivas, administrativas y operacionales de empresas y organismos gubernamentales”.

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones del gerente con los empleados; y entre los empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

### **2.2.5.4 Estados Financieros**

En la página Giovanny, (2001;Internet); señala; “Los estados financieros son informes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información

permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”. Los estados financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones y el flujo del efectivo.

Los estados financieros deben servir para:

- a) Tomar decisiones de inversión y crédito.
- b) Evaluar la gestión gerencial, la solvencia y la liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- c) Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- d) Formularse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de desarrollo empresarial.

#### **2.2.6. Gestión**

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos (Lerna Kirchner & Bárcena Juárez, 2012).

#### **2.2.7. Modelo de gestión**

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato. En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.

2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño).
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada. (Sapiro, 2011, pág. 211).

### **2.2.8. Importancia del modelo de gestión**

La planeación es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor. (Sapiro, 2011, pág. 211)

### **2.2.9. Tipos de modelos de gestión**

La dirección por objetivos Es una forma de dirección participativa, sub sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación: Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados
- La trata de implicar a directivos y subordinados
- Identifica el sistema de objetivos y sub-objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones (Vera & Andrade 201, pág. 46)

### **2.2.10. Indicadores de Gestión**

Indicadores de Gestión, son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Para desarrollar este estudio se verán los tres tipos de indicadores que son: Indicadores de Gestión Corporativos, Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio y los Indicadores de Gestión por unidad operativa. Todos ellos transforman la gestión que se lleve a cabo al aplicar la planificación estratégica. (Guanoluisa, 2012) (p.79).

#### **2.2.10.1 Indicadores.**

Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004 menciona: “El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa. Por esa razón los informes que emite el sistema de control se expresan en indicadores numéricos. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la organización”. (pág. 53).

#### **2.2.10.2 Tipos de indicadores.**

Se clasifican en tres grupos:

Según su tipo: financiero, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

Según su naturaleza: eficiencia, eficacia y efectividad.

- Eficiencia: los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo.
- Eficacia: los indicadores de eficacia se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas.
- Efectividad: los indicadores de efectividad son los que se conocen como de impacto, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces.

Según su aplicación: de monitoreo, de resultado, de cumplimiento, puntuales, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos. (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, págs. 350 - 351)

### **2.2.11. Planificación**

Es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual (Diagnostico Actual) y el futuro deseado (Plan Estratégico), se tiene que contestar a la pregunta ¿Qué se va hacer? Y ¿Y para qué?. (Gispert, 2001)

### **2.2.12. Planificación Estratégica**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo es necesario abordar el tema de la planificación estratégica, para lo cual se detalla a continuación ciertas definiciones:

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en la que se encuentra” (Chiavenato & Sapiro, 2011.p.25).

“La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer” (Lerma & Bárcena, 2012. p. 18).

“La planeación estratégica define los lineamientos generales de la planeación empresarial; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización, generalmente es a mediano y largo plazo, y abarca toda la organización” (Münch, 2007.p.40).

Según expresa (Ayala, 2012):

“La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. (Kotler & Bloom, 2004).

Realizando un análisis de los conceptos presentados, se puede definir a la planificación estratégica como una herramienta de gestión administrativa, que la empresa elabora para determinar las metas a futuro que se desean conseguir, en la cual se establecen los objetivos y actividades a cumplirse por todos los miembros involucrados en la empresa.

Siguiendo con la elaboración del marco teórico y habiendo abordado el tema principal de la investigación que es la planificación estratégica, procedemos a poner en consideración antecedentes de tesis y bibliografías relacionadas al tema de investigación, con el objetivo de dar a conocer a fondo la problemática planteada.

El objetivo de la Planeación Estratégica es lograr una ventaja competitiva que arroje un buen nivel de utilidades. La Planificación Estratégica se encamina en una perspectiva de mediano y largo plazo, generalmente de tres a cinco años u ocasionalmente hasta diez años. Para las empresas nuevas, la estrategia es el crecimiento sobre el que se construye el plan de negocios. Para un negocio que se encuentra en desarrollo dentro de una empresa ya existente, la estrategia detrás del nuevo negocio deberá ser relacionada con la estrategia global de la empresa existente (Lerma & Bárcena, 2012).

La Planificación Estratégica se ha definido como “la formulación ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos”. Es un proceso de creación de un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes alternativas para lograrlos (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios. Herramienta que define los objetivos que permitan guiar la acción de toda organización. También es el Proceso mediante el cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. (Philip, 2003)

La planificación implica definir:

- Prioridades
- Objetivos
- Medios
- Mecanismos de Ejecución
- Mecanismos de seguimiento
- Evaluación

### **2.2.13. Plan Estratégico**

Para el cumplimiento del objetivo que se traza en la planeación estratégica, lógicamente se cuenta con la herramienta importante que toda empresa debe y se obliga a preparar y elaborar, el plan estratégico.

Según expresa (Lerma & Bárcena, 2012):

“El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo (de 3 a 5 años aproximadamente), dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico (p.30)”.

El plan se enfoca en tres aspectos importantes que son: el producto, el mercado y el propósito de la empresa.

El plan estratégico es la guía física donde se establecerán los objetivos, recursos, actividades y estrategias que se seguirán en la organización. El Plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo (Lerma & Bárcena, 2012).

La importancia del plan estratégico radica en que es una guía que ayuda a incrementar la eficiencia y eficacia en el logro de las metas y objetivos anhelados, permite el correcto aprovechamiento de los recursos con los que se cuentan mientras disminuye posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente, además nos ayuda a no perder el camino hacia el objetivo deseado.

Pero, ¿Qué características posee un plan estratégico para poder diferenciarlo de los demás tipos de planes existentes?

- Es cuantitativo, puesto que presenta cifras numéricas, las que dotan consistencia a los objetivos.
- Es temporal y actualizable, ya que su vigencia culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.

- Es flexible, puede tener modificaciones según el ambiente o la consecución de algunas metas que cambian por el tiempo o necesidades.
- Está orientado a futuro, orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- Es normativo, puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- Es integrador, porque al momento de la redacción y la implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- Es creíble, necesita plantear metas reales, lógicas y viables que se puedan alcanzar.
- Es sencillo, debe ser lo más práctico posible.
- Es evaluativo, da pie a la retroalimentación. (Lerma & Bárcena, 2012)

#### **2.2.14. Proceso de Planeación Estratégica**

(Guanoluisa, 2012), plantea el proceso de la Planificación Estratégica de la siguiente forma:

1. Definición de la visión: es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?
2. Formulación de la misión: responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? ¿cómo lograremos nuestra visión?
3. Análisis de la situación actual con el entorno externo e interno. FODA
4. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos
5. Implementación de estrategias
6. Elaboración de los planes de acción.
7. Ejecución del plan estratégico.
8. Control y evaluación. (p.62)

#### **2.2.15. Diagnóstico Estratégico**

Según expresa (David, 2003)

“Diagnóstico Estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización, que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales”. (pp. 78). El diagnóstico estratégico permite identificar la situación actual y la evolución que ha tenido la organización en los años anteriores. Se debe partir de la situación actual en la que nos encontramos, por lo cual se deben analizar varios factores que intervienen en este diagnóstico:

El sector o entorno donde se desarrolla la organización.- Condiciones políticas, económicas, legales, tecnológicas, sociales, entre otras, como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización. Dentro del ámbito específico es necesario revisar dos puntos que contribuirán a la planeación estratégica, como son el estudio de mercado o sector, para conocer la evolución y las tendencias, así como los servicios que se ofrecen; otro punto a revisarse es el examen y comprensión de los intereses, demandas y expectativas de los principales implicados en el marco de actuación de la organización.

La situación actual de la propia organización.- En el análisis de los aspectos internos de la organización puede tomarse como referencia la estructura organizativa y funcional, la capacidad administrativa, financiera y de recursos humanos, etc.

El diagnóstico estratégico está conformado de los siguientes análisis:

#### **a) Análisis Externo**

Para el experto (Serna, 2008), el análisis externo es el análisis del ambiente operativo externo de la organización, su objetivo es identificar plenamente las oportunidades y amenazas en dicho ambiente. En esta fase se deben analizar dos ambientes interrelacionados: el Microambiente o de la organización y el Macroambiente.

**Microambiente.-** La parte fundamental en tratar en ésta parte del estudio es los alcances y límites que se presentan en el ámbito económico, político y social de la organización, pudiendo estudiar las tendencias y cambios que ocurren en el mismo para que la empresa pueda distinguir aquellos que pueden ser controlables o que se pueden escapar de sus manos y afectar en el corto o largo plazo la productividad.

Entre las variables que se deben tomar en cuenta en éste tipo de análisis están las leyes expedidas por el gobierno para protección de sus intereses o desarrollo del sector al que

pertenezca la actividad empresarial, la orientación que tiende la economía nacional, etc. Así también se puede decir que como punto importante de análisis se encuentra el factor institucional que tienen que ver con el desarrollo empresarial y de manera general, aspectos que se refieren con el manejo de herramientas que permitan la competitividad empresarial, los mismos que dependerán del tipo de organización estudiada.

Los principales factores que se analizan son:

- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Tecnológico
- Factor Social.

**Microambiente.-** En este punto se analizan a tres partes fundamentales que forman parte de las actividades internas que lleva la organización, es decir:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia

Dentro del análisis externo se tiene como resultado los siguientes factores:

- **Oportunidades:** Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Amenazas:** “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (pp.15).

## **b) Análisis Interno**

(Serna, 2008) manifiesta que es necesario realizar un análisis pormenorizado de la actividad que se lleva a cabo, los recursos existentes dentro de la organización como tal y la forma de administrarlos, a través del análisis de sus capacidades y desarrollo de los procesos inmersos, así:

Un minucioso análisis de los recursos con los que forma parte la empresa, es decir lo que se refiere a la infraestructura, equipo tecnológico, talento humano, productos, etc.

Se empezará tomando en cuenta la forma en que se ha venido llevando a cabo la planificación de la empresa, a través de la identificación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias actuales que se llevan en la empresa, con el propósito de verificar si el trabajo realizado está inmerso en un plan estratégico de negocios y lógicamente desarrollados en función del cumplimiento de los objetivos empresariales.

También se hará mención a la estructura organizacional implementada en la empresa en estudio para dar a conocer los diversos componentes de la misma, así como el número de personas que laboran con sus respectivos cargos ejercidos, pudiendo determinar los aspectos positivos y negativos en relación a diversos puntos como la división de trabajo en todas las áreas así como la realización y el establecimiento de objetivos entre departamentos y la relación y el establecimiento de objetivos entre departamentos y la organización misma. En ésta parte se hace referencia también al análisis del talento humano como parte principal de toda la organización. Luego de haber analizado el aspecto interno de la organización ya se puede establecer y a la vez determinar con un criterio personal las fortalezas y debilidades existentes.

- **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Debilidades;** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (pp.15)

### c) **Análisis FODA**

“El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción”. (Buenos Negocios, 2012). El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA permite analizar elementos internos o externos de una empresa. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto

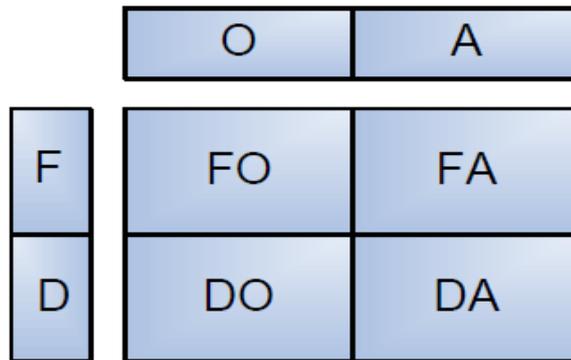
fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **Fortalezas.** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades.** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas;
- **Debilidades.** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Guanoluisa, 2012) (p. 70)

#### **2.2.16. Análisis FODA**

Las estrategias nacen a partir de la interacción de Fortalezas con Oportunidades FO; de Fortalezas con Amenazas; de Debilidades con Oportunidades, y de Debilidades con Amenazas. Aquí se analizarán las interacciones de la organización con el entorno para: Aprovechar oportunidades, Contrarrestar amenazas y Corregir debilidades.

La herramienta para la formulación de estrategias es una matriz de doble entrada, donde cada elemento de la fila se coteja con un elemento de la columna y se califica el grado de relación con una puntuación de 0 (ninguna relación) a 10 (muy alta relación) basados en un criterio democrático, participativo y consensuado con todos los miembros involucrados en el análisis. Como logísticamente no es posible tener muchas estrategias se plantearán estrategias



**Gráfico No.1:** Análisis FODA

**Fuente:** Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

	ASPECTOS EXTERNOS ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS ASPECTOS INTERNOS
(+)	<b>OPORTUNIDADES</b> Aspectos significativos que la organización puede aprovechar para ofrecer sus productos y servicios o ampliar sus mercados	<b>FORTALEZAS</b> Principales ventajas competitivas, capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para satisfacer las necesidades de los clientes
(-)	<b>AMENAZAS</b> Aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar los productos, servicios y/o mercados de la organización	<b>DEBILIDADES</b> Razones reales o percibidas por las cuales los clientes no utilizan los productos o servicios de la organización. Lista de aspectos vulnerables que la competencia puede explotar.

**Fuente:** Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

***Estrategias:***

Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. (Gispert, 2001)

***Políticas:***

Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

***Procedimientos:***

Son los que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. (Gispert, 2001).

***Reglas:***

Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. (Gispert, 2001).

***Programas:***

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos. (Gispert, 2001).

**2.2.17. Análisis Estratégico**

La estrategia es una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere. Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. (Guanoluisa, 2012) (p.75).

## **a) Formulación de Estrategias**

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades. Los gerentes desarrollan un conjunto de estrategias que confieren a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales, se requiere una cuidadosa evaluación de las fuerzas competitivas apropiadas. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa o interna de la empresa, son congruentes con las estrategias pasadas (o parte de ellas) que han funcionado bien. (Guanoluisa, 2012 p.76).

### **2.2.18. Mapa Estratégico**

Para (Guanoluisa, 2012), los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la organización, de esta manera logramos que la estrategia sea más entendible y comunicable además nos recuerda la importancia de tener objetos.

Sirve para proyectar lo que la empresa quiere hacer y quiere obtener esto puede ser a corto (a un año), mediano (1 a 3 años) y largo plazo (5 años en adelante). Definiendo la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, que se quieren alcanzar cada año o durante los 5 siguientes años.

La ventaja de este mapa estratégico es que mediante un solo gráfico podemos apreciar de manera clara el futuro de la empresa. (pp.78).

### **2.2.19. Plan de Acción**

El establecimiento de un plan de acción nos ayudará a no perder el control de las intervenciones que se vayan poniendo en marcha. Reducir los riesgos de posibles fracasos. Minimizar o controlar las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva.

Los planes de acción son los medios específicos a través de los cuales se logran los objetivos. Incluyen cinco factores:

- Los pasos o acciones específicas que se necesitan para lograr el objetivo al que apoya.
- Los responsables de ver que se complete cada paso o acción.
- Cuando deben tomarse esos pasos o acciones.
- Los recursos necesarios a ser asignados para llevar a cabo cada paso o acción.
- Cuál será el mecanismo de retroalimentación para rastrear el progreso de un paso o acción y para saber cuándo ha sido completado.

#### **a) Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del Plan**

Dentro del sistema de seguimiento hay que recalcar las tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas y las tareas de valoración o evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestos, de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación. Para esto utilizaremos indicadores que van a “traducir” los objetivos y resultados del plan a términos medibles. (Guanoluisa, 2012. p.78)

#### **2.2.20. Redacción del Plan Estratégico**

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias. (Guanoluisa, 2012) (p.79)

#### **2.2.21. Cuadro de Mando Integral**

Según Kaplan & Norton (2000); un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos

mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (Robert S & Kaplan, 2000, pág. 25)

El CMI, integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios. Existen diferentes tipos de CMI:

- 1) CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
- 2) CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- 3) CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- 4) CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

### ***Herramientas del CMI***

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado). (Robert S & Kaplan, 2000, pág. 34)

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- La eficacia. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- La eficiencia. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La economía. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- La efectividad. Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La excelencia. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- El entorno. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración

Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

***Plantilla general de un CMI:***

**TablaNo.1:** Plantilla general de un CMI

AREAS CLAVES	SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR			
	ECONOMÍA	EFICACIA	EFICIENCIA	EXELENIA
FINANCIERA				
FORMACIÓN				
PROCESOS				
CLIENTES				

**Fuente:** Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo.

### *El control de cada indicador del CMI*

El control de cada indicador se llevará a cabo individualmente:

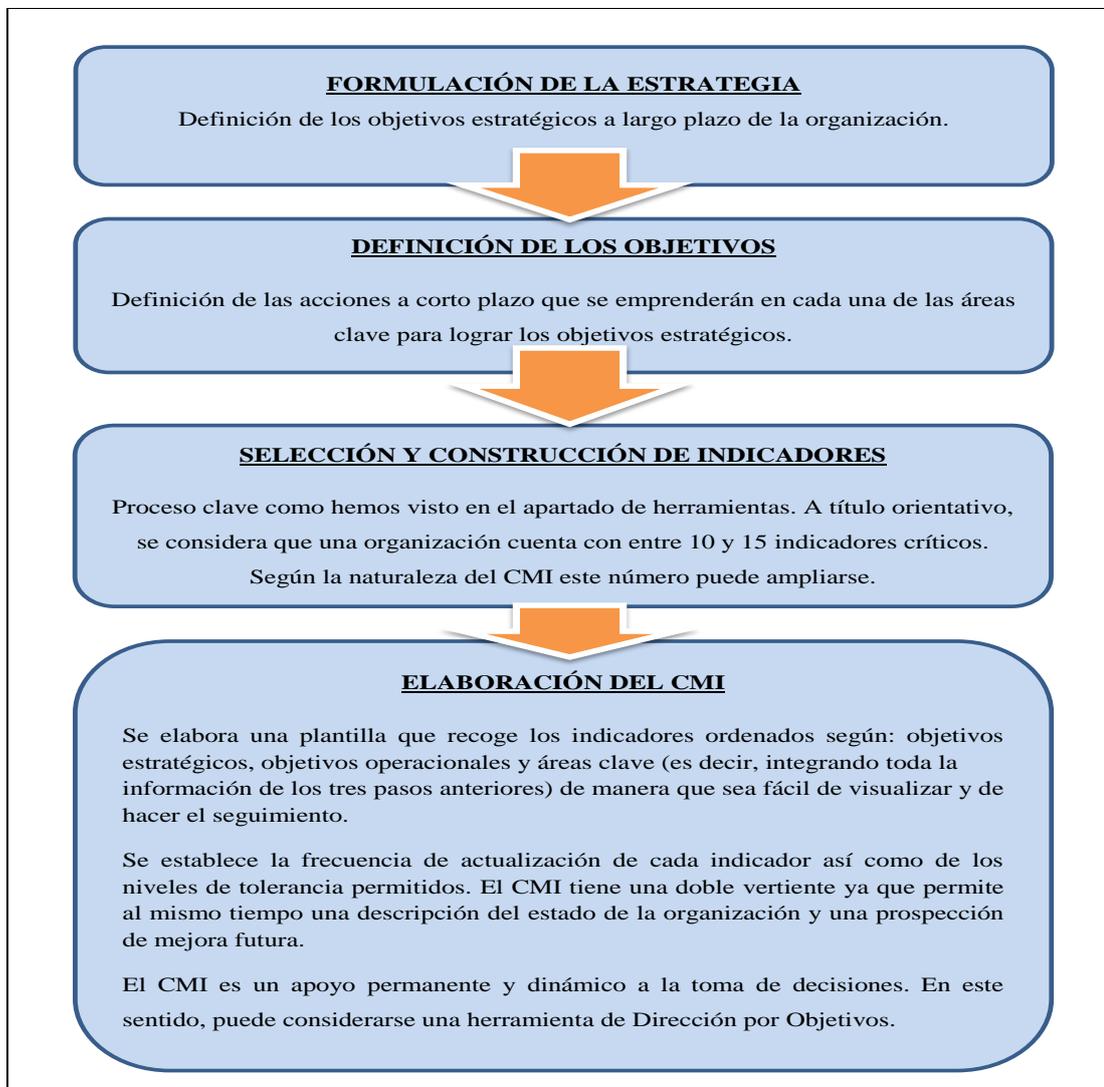
**Tabla No.2:** El control de cada indicador

ÁREA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	ESTÁNDAR	TOLERANCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	RESULTADO

**Fuente:** Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### **Datos de la Herramienta del BSC.**



### **Gráfico No.2:** Herramienta del BSC

**Fuente:** Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Administración**

Para (Münch, 2007) “La Administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p. 6), mientras tanto (Reyes A., 2004) considera que “La Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa” (p.15).

Personalmente considero que la Administración es una ciencia que coordina y optimiza recursos para lograr la máxima eficiencia en las actividades que se realizan para conseguir un objetivo.

### **2.3.2 Proceso Administrativo**

Para (Münch, 2007), el proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración, 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 las cuales responden a preguntas fundamentales como: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde? (p.36).

(Münch, 2007) manifiesta que “El Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p.37).

Para (Bustos, 2012) “El Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 1).

A mi criterio, el proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas y ordenadas, por las cuales se desarrolla la administración y que tienen como finalidad cumplir con los objetivos de la empresa.

### **2.3.3 Planeación**

Para Reyes (2004) “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrían de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización” (p. 244).

Para (Münch, 2007): “Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr propósitos de la organización con mayor éxito” (p.40).

Según expresa (Lerma & Bárcena, 2012)

“La planeación es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer (p.16)”.

Según mi criterio, la planeación es la construcción de escenarios futuros, que incluyen aspectos de preliminares para iniciar con el proceso administrativo.

### **2.3.4 Estrategia**

“Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin (Carreto, 2009)”.

Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos.

Según los expertos, las estrategias son mecanismos de dirección que dictaminan enfoques y pautas generales de acción respecto a elementos que intervienen en los procesos de las empresas, es decir, las estrategias le señalan a los miembros de una organización cómo se deben emplear los recursos para obtener el mayor beneficio de ellos, a la vez que sugieren patrones de interacción para cada agente inmiscuido en el desarrollo organizacional. (Lerma & Bárcena, 2012) (pp. 61).

Según el análisis de (Forero, 2014)

“Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego stratos, “ejército”, y agein, “conducir”, “guiar”. Se aplica en distintos contextos como:

- Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de crecimiento y expansión empresarial.
- Estrategia de marketing: Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Se trata de planear, determinar y coordinar las actividades operativas.
- Estrategia operativa: de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.
- Estrategia de posicionamiento: proceso por el cual, por medio del marketing mix, la marca del producto o empresa se coloca en la mente del consumidor.

### **2.3.5 Planeación Estratégica**

“La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. (Carreto, 2009)”

(Münch, 2007) manifiesta: “La planeación estratégica define los lineamientos generales de la planeación empresarial; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización: generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización” (p.40).

### **2.3.6 Plan Estratégico**

Según la (Guía de la Calidad, 2015)

“Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”.

### **2.3.7 Unidad Estratégica de Negocios (UEN)**

“El centro de la planeación estratégica siempre será la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), que se define como la organización o bien la persona – capaz de autodefinirse – para quien se desarrolla el plan. (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 34)”.

### **2.3.8 Misión**

“Propósito específico de una organización indica qué le da sentido a una UEN al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma. (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 34)”

### **2.3.9 Visión**

Según los expertos (Lerma & Bárcena, 2012)

“La visión es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc. (p. 39)”.

### **2.3.10 Filosofía**

“Es el sustento ideológico y forma en que se determinan los valores que serán importantes para la organización mientras se establecen las responsabilidades de la empresa hacia un entorno, mercado, trabajadores y medio ambiente. (Lerma & Bárcena, 2012) (p.40)”.

### **2.3.11 Valores**

“Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano”. (Lerma & Bárcena, 2012)

### **2.3.12 La cultura organizacional dentro de la filosofía**

Según expresan los expertos (Lerma & Bárcena, 2012)

“La cultura organizacional es la forma en que se crea una realidad específica, derivada del conjunto de interacciones que suceden en el interior de una organización. Se le puede entender como una colección de costumbres, roles, estatus, funciones, valores, símbolos, interpretaciones, lenguajes y lineamientos de comportamiento (p.43)”

### **2.3.13 Normatividad /lineamientos**

Para (Lerma & Bárcena, 2012)

“La normatividad comprende al conjunto de disposiciones de conducta obligatorias en la organización, cuya no observancia es usualmente causa de sanción y está conformada por:

- Políticas: son lineamientos generales o formas ideales de comportamiento general entendidas por todos.
- Normas: Pautas de observancia general que funcionan sin sanción.
- Estándares: Miden los mínimos requisitos en la operación de procesos específicos buscando garantizar la calidad, ya sea en productos o en servicios. (p. 45)”

### **2.3.14 Objetivos**

“Son los resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 48)”. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible,

contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito.

#### **2.3.14.1 Objetivos Estratégicos:**

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la Institución. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la cooperativa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la entidad se vaya al fracaso en el mercado. (Gispert, 2001).

#### **2.3.15 Metas**

“Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 50)”. Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo, las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos, mientras más metas se cumplan, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos, las metas son fines alcanzables en el corto plazo, están en constante cambio y se organizan de manera jerárquica (la intención es cumplirlas de manera sistematizada).

#### **2.3.16 Análisis interno**

“Consiste en estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por la organización (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 51)”. Es útil hacer comparaciones con la competencia, pues un análisis interno puede arrojar insuficiencias o ventajas relativas de la UEN. Usualmente este estudio se realiza a través de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas) para determinar factores internos que participan en la consecución de los objetivos de la organización.

#### **2.3.17 Análisis Externo**

“Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias sobre las cuales la UEN tiene poca incidencia (Lerma & Bárcena, 2012. p. 53)”. También se utiliza la matriz FODA para

determinar los factores externos que influyen en la consecución de los objetivos de la organización.

### **2.3.18 Análisis FODA**

“El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción”. (Buenos Negocios, 2012)

### **2.3.19 Competencia**

“Alternativas mutuamente excluyentes en lugar y tiempo que aspiran a ocupar la misma porción en el gasto de los posibles clientes. Los competidores suelen presentar determinadas fuerzas (capacidades) y debilidades”. (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 55)

### **2.3.20 Mercado**

“Es la suma de clientes y posibles clientes, con sus características y segmentación, así como los diversos canales de distribución y los competidores que allí operan (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 56)”. Dependiendo de la situación y características del mercado, éste puede ofrecer oportunidades y presentar riesgos o amenazas.

### **2.3.21 Segmentación del Mercado**

“Es el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad (Thompson, 2005)”. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.

### **2.3.22 Entorno o medio ambiente**

“Colección de sujetos y circunstancias que no están bajo control y que pueden tener alguna repercusión en la existencia y funcionamiento de la organización para el cual se desarrolla el plan (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 57)”. El medio ambiente puede ser propicio (ofrecer al sujeto oportunidades) o inadecuado (presentando riesgos o amenazas). Por entorno, se denota a la parte del medio ambiente que tiene más interrelación con nuestro sistema, o sea, la parte del contexto externo más próxima y que nos rodea.

- El análisis FODA es un instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas.
- El análisis STEP – SOE.- Es un modelo de crucigrama de variables que se utiliza para valorar el ambiente mediante el estudio de cambios que determinan riesgos y oportunidades para la organización.

## Procesos

Según expresan los autores (Lerma & Bárcena, 2012) “ los procesos son actividades secuenciadas reiteradamente, realizadas con uno o varios propósitos específicos, que requieren de insumos o entradas y de recursos para generar resultados o salidas.

- Procesos sustantivos o primigenios. Los procesos sustantivos tienen una estrecha relación con la misión y el cumplimiento de objetivos de la organización.
- Procesos adjetivos o de apoyo. Son el conjunto de procesos que se desarrollan en una organización, pero que no corresponden a las tareas relacionadas con el giro o naturaleza de la misma, pero que proveen algún servicio necesario o conveniente para que los procesos sustantivos se realicen y con ello el logro de los objetivos fundamentales. (p. 59)”

### **2.3.23 Supuestos**

“Estimaciones fundamentadas de las probables situaciones y valores, que probablemente se presenten en el futuro, el cual comprende el tiempo en que deberá operar un plan estratégico”. (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 63).

### **2.3.24 Escenarios**

“Cúmulo de condiciones (supuestos) cuya ocurrencia se prevé en el futuro y que tienen efecto sobre el desempeño del sujeto para el que se ha desarrollado el plan estratégico. (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 64)”. A diferencia de los supuestos, su elaboración se basa en la recopilación y en el análisis de la información.

Se distinguen también de los supuestos, porque los escenarios pueden contemplar tanto situaciones probables como improbables.

### **2.3.25 Programa**

“Concretiza la planeación en función del logro de objetivos. Establece un orden de calendarización de objetivos en tiempos delimitados además de enunciar a las áreas, empleados y recursos involucrados. (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 66)”.

### **2.3.26 Presupuesto**

“Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento, etc. (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 67)”.

### **2.3.27 Flujo de efectivo**

“Es la estimación calendarizada de erogaciones e ingresos posibilitando la visibilidad de los fondos disponibles (Lerma & Bárcena, 2012) (p. 68)”. El cálculo del flujo de efectivo sirve para tomar decisiones contables, como encontrar las utilidades en cada periodo de tiempo, evaluar el desempeño de la organización en términos financieros, así como para valorar posibles inversiones.

### **2.3.28 Plan Operativo**

Según el artículo en el sitio web (Definiciones, 2008) “el plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir”.

#### **2.3.28.1 Plan de acción**

Para el sitio web (Definiciones, 2008) el plan operativo “es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”.

### **2.3.28.2 Plan de Mercadeo**

Según explica (Reyes R., 2012)

“Es un documento escrito en el que se recogen: el diagnóstico de la situación, los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de la mezcla de mercadeo que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia establecida a nivel corporativo, en un periodo de tiempo”.

### **2.3.29 Mezcla promocional**

Según (Belch & Belch, 2005) “La mezcla promocional se refiere a la combinación de las funciones de ventas, promoción, publicidad y relaciones públicas, cuya finalidad es que el cliente conozca, acepte y adquiera el producto o servicio” (p.203). La mezcla promocional implica un proceso de comunicación cuyo objetivo es posicionar el producto en la mente del consumidor para persuadirlo de los beneficios y motivar la compra.

### **2.3.30 Potencial**

Según la definición en el sitio web (Definicion.de, 2008)

“El potencial también es el poderío o la fortaleza que existen en un ámbito o sector. El potencial también puede ser aplicado a una empresa, un negocio, un conjunto de personas, un equipo e incluso a una nación. Así, es común escuchar la expresión del potencial económico, militar, armamentista, cultural, etc., que un país puede tener. Todos estos casos y ejemplos nos hablan de suposiciones y estimaciones que se arman en base a datos más o menos específicos y de una proyección a futuro (de corto, mediano o largo plazo) sobre las características de la persona, ente o institución a la que se esté señalando.”

## **2.4. IDEA A DEFENDER**

La aplicación de un modelo de gestión estratégica permite el desarrollo organizacional en base a una mejor toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito

## **2.5. VARIABLES**

### **2.5.1. Variable Independiente**

Modelo de Gestión Estratégica

### **2.5.2. Variable Dependiente**

Desarrollo Organizacional

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. MODALIDAD**

Esta investigación se fundamentará en un estudio descriptivo, en base a la recolección de datos versus una teoría que permitirá describir las actividades que se realiza una cooperativa.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Investigación Descriptiva**

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

#### **3.2.2. Investigación de Campo**

La investigación se realiza directamente en la parroquia Matriz Puerto Francisco de Orellana.

### **3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1. Método Inductivo**

Se aplicará un proceso analítico sintético, estudiando aspectos particulares de las actividades en el diseño del modelo de gestión estratégica. Para ello se realizaran encuestas, entrevistas y la observación directa de las actividades desarrolladas en la empresa.

#### **3.3.2. Método Deductivo**

Es indispensable partir de lo general a lo particular, al escoger la información necesaria sobre los procedimientos para llevar a cabo una gestión financiera, también al informarnos de manera global de la estructura, las políticas y procedimientos utilizados en la cooperativa

### 3.3.3. Observación

Es una técnica que se utilizará para observar de manera objetiva el desempeño de los empleados de oficina y operarios a fin de identificar como se realizan las actividades en la empresa, para su posterior análisis.

### 3.3.4. Entrevista y Encuestas

Con la entrevista se obtendrán datos que de otro modo serían muy difícil conseguir, ya que vienen de la población y personal más entendido en la materia, en este caso se considerará a la una muestra representativa de la población.

### 3.3.5. Resultados de la encuesta

La presente investigación por considerarse descriptiva y de campo, el análisis de los datos se evalúa desde la óptica explicativa en función, de la encuesta y el análisis de los mismos. Una herramienta fundamental en esta investigación fue la encuesta, como técnica de recolección de la información, la misma que fue previamente elaborada con un banco de preguntas pertinentes a recabar datos referentes a la situación de la institución

### 3.3.6. Población y Muestra

Para este caso práctico se aplicará con una muestra aleatoria de los Clientes de la Cooperativa. En lo referente a los funcionarios se analizó la totalidad de elementos con el propósito de llegar a resultados que validen la propuesta nos referimos a una población. Para el caso de la presente investigación en el cuadro siguiente muestra el personal que trabaja en el en la Cooperativa.

**Tabla No.3:** Funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Directivos	4
Empleados del área de Cartera	19
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### 3.3.7. Muestra

La población es el conjunto de todos los elementos a ser investigados, delimitada en el sentido que se la necesaria y suficiente. Cuando ésta es muy grande se selecciona una parte de ella denominada muestra.

Según Urquiza, (2005; p.59) Para la investigación se consideró una parte representativa de los clientes de la COAC en el cantón Orellana, a través del muestreo probabilístico, como se observa en la formula [1]:

En donde:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot z^2}{N \cdot e^2 + p \cdot q \cdot Z^2} \quad [1]$$

Simbología:

Z = nivel de confianza

N = universo

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra

A continuación como se observa en la formula [2] se muestra los valores asignados para la aplicación de la fórmula:

En donde:

$$n = \frac{(1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,50) \cdot 1000}{(1000)(0,05)^2 + (0,50) \cdot (0,50)(1,64)^2}$$

$$n=277$$

## ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA

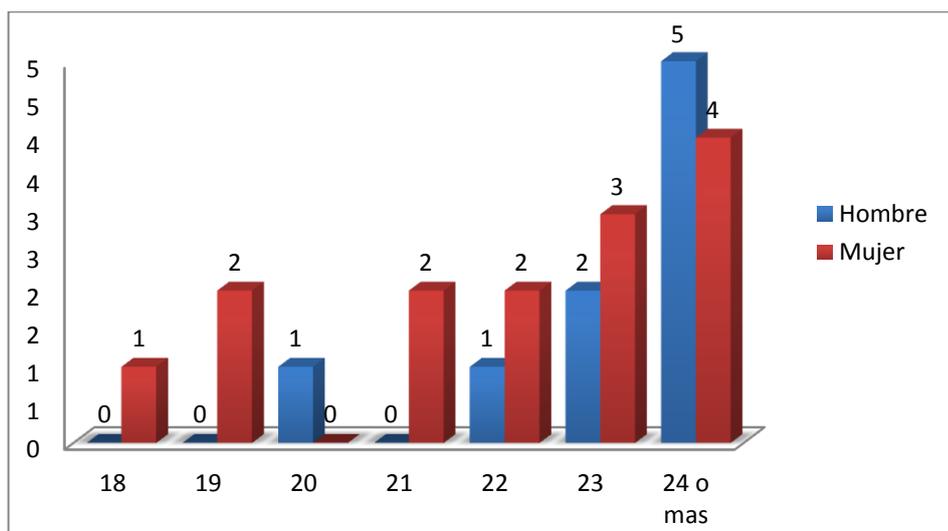
### Pregunta No. 1 ¿Genero y edad del encuestado?

**Tabla No.4:** Genero y edad del encuestado

		GENERO DEL ENCUESTADO		TOTAL
		Hombre	Mujer	
<b>EDAD DEL ENCUESTADO</b>	18	0	1	1
	19	0	2	2
	20	1	0	1
	21	0	2	2
	22	1	2	3
	23	2	3	5
	24 o mas	5	4	9
<b>TOTAL</b>		9	14	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.3:** Genero y edad del encuestado

**Fuente:** Tabla No.4.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### **Análisis e interpretación:**

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 26% de los encuestados corresponden al género masculino, esto representan un total de 9 personas, mientras que el 74% corresponden al género femenino, lo cual representa un total de 14 personas. De un total de 23 empleados.

## Pregunta No. 2

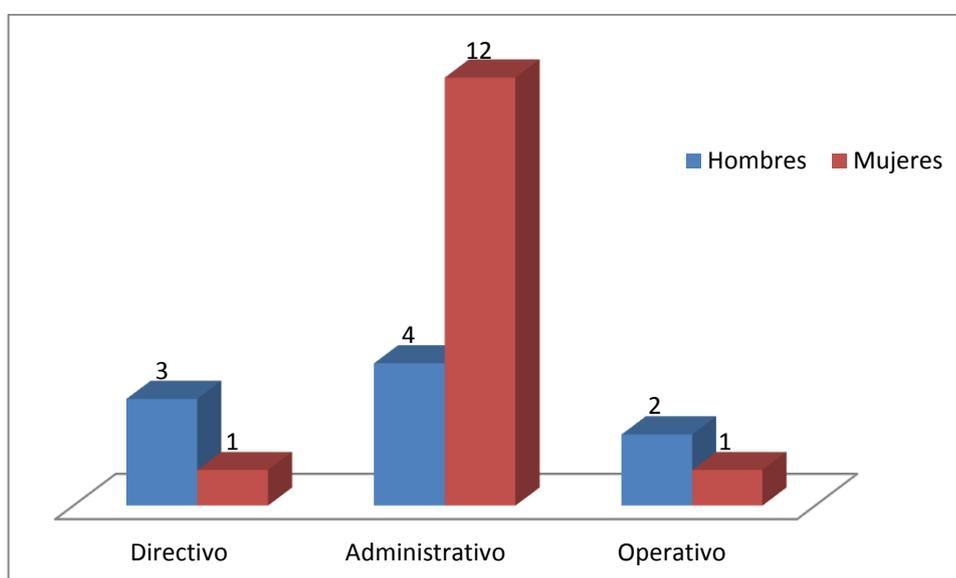
¿En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado?

**Tabla No.5:** En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado

		RECUESTO			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
GENERO DEL ENCUESTADO	Hombres	3	4	2	9
	Mujeres	1	12	1	14
TOTAL		4	16	3	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.4:** En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado

**Fuente:** Tabla No.5.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 17% está representado por los directivos de la cooperativa, esto es un total de 4 personas, mientras que el 70% corresponden a la parte administrativa de la cooperativa, lo cual representa un total de 16 personas, y tan solo 13 % restante son la parte operativa de la cooperativa lo cual corresponden a 3 encuestados.

### Pregunta No. 3

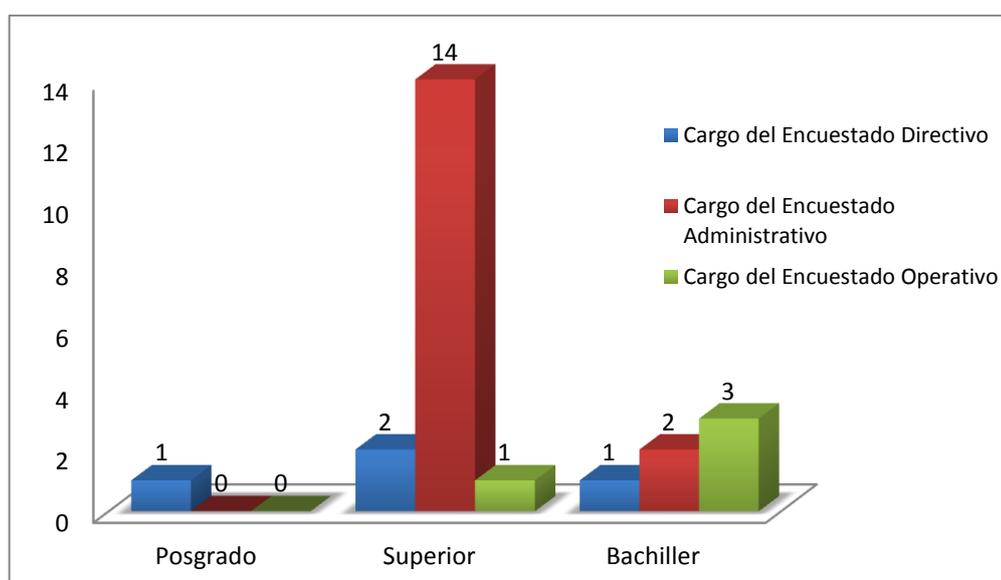
¿Cuál es su nivel de estudio?

**Tabla No.6:**Cuál es su nivel de estudio

		NIVEL DE FORMACIÓN			TOTAL
		Posgrado	Superior	Bachiller	
CARGO DEL ENCUESTADO	Directivo	1	2	1	4
	Administrativo	0	14	2	16
	Operativo	0	1	3	3
TOTAL		1	17	6	23

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.5:** Cuál es su nivel de estudio

Fuente: Tabla No.6

Elaborado por: Silvia Lizbeth Cobo Erazo

#### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 4% de los empleados de la cooperativa tienen estudios de posgrado, esto representa a solo 1 empleado de la cooperativa que forma parte del directorio, mientras que el 71% corresponden al personal con título de tercer nivel, que en su mayor parte están en el área administrativa lo cual es 17 empleados, mientras que el 25% son bachilleres esto es alrededor de 6 empleados.

#### Pregunta No. 4

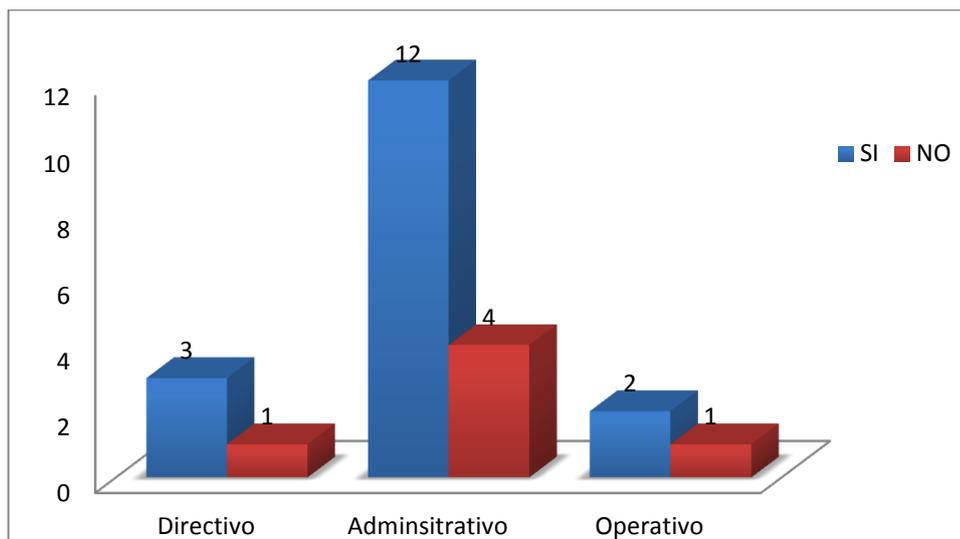
¿Cree usted que el implementar políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas, disminuiría el riesgo crediticio?

**Tabla No.7:** Políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas

		CARGO DEL PERSONAL			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECUESTO	NO	3	4	2	9
	SI	1	12	1	14
TOTAL		4	16	3	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.6:** Políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas

**Fuente:** Tabla No.7

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

#### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se puede indicar que el 70% de los empleados de la cooperativa creen que al implementar políticas y procedimientos de control para el área de crédito y cobranzas, se podrá disminuir el riesgo crediticio de la cooperativa.

### Pregunta No. 5

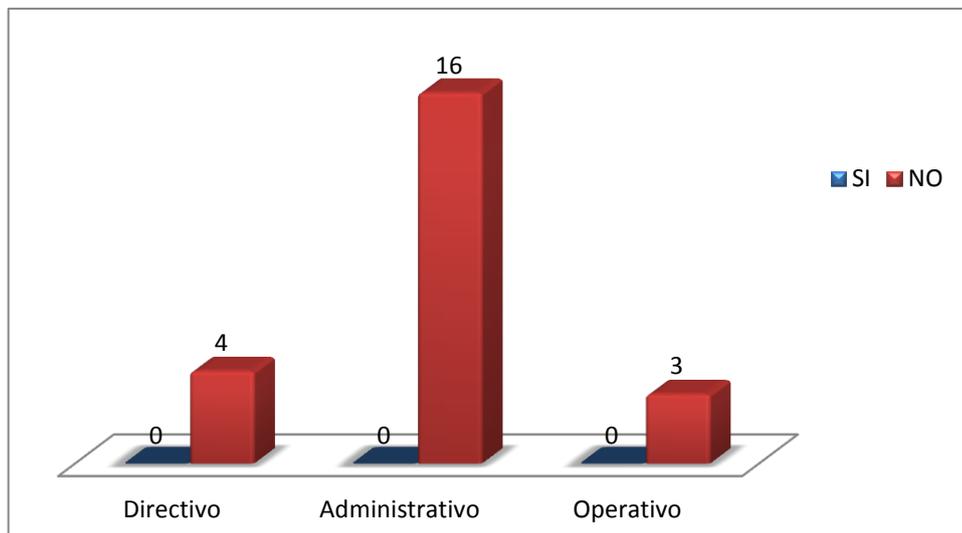
¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos que definan las actividades de sus colaboradores?

**Tabla No.8:** Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos

		CARGO			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECuento	SI	0	0	0	0
	NO	4	16	3	23
TOTAL		4	16	3	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.7:** Cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 100% de los empleados esto es directivos, administrativos, y personal operativo manifestaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, no cuentan actualmente con políticas, normas y procedimientos que definan las actividades de sus colaboradores?

### Pregunta No. 6

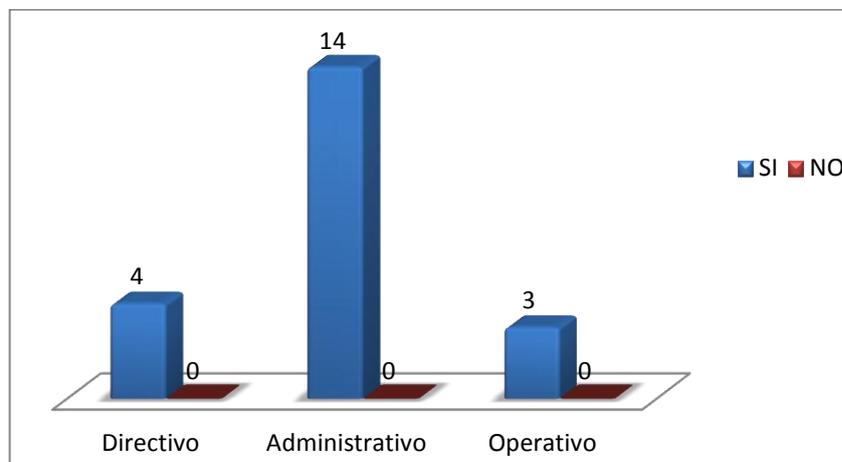
¿Tienen definido los cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos?

**Tabla No.9:** Cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos

		CARGO			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECuento	SI	4	14	3	23
	NO	0	0	0	0
TOTAL		4	16	3	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.8:** Cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población encuestada el total de los empleados esto es directivos, administrativos, y personal operativo manifestaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, si se tiene definido los cupos de crédito para clientes recurrentes y clientes nuevos Cooperativa.

### Pregunta No. 7.

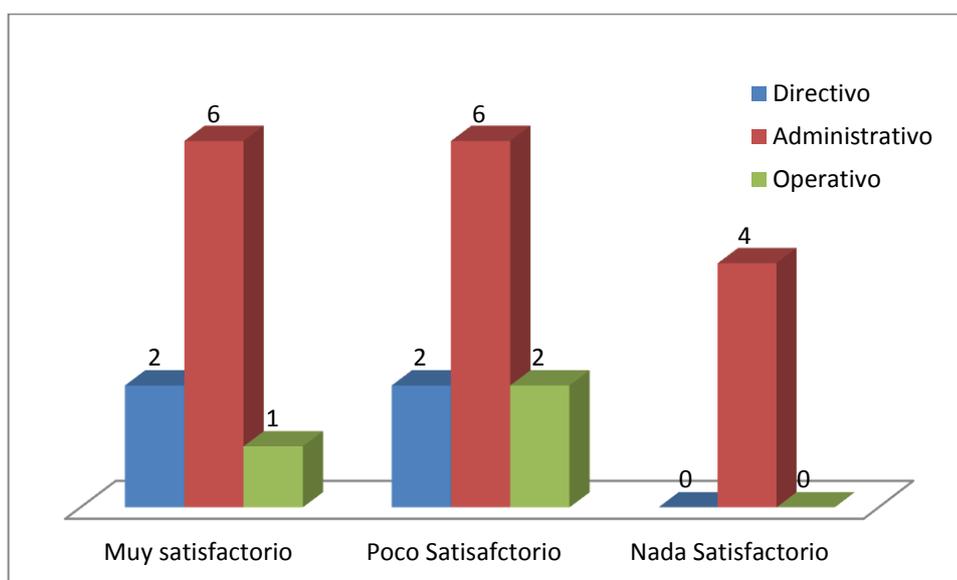
¿Cómo calificaría usted la funcionalidad del área asignada al Departamento de administrativo?

**Gráfico No.9:** Funcionalidad del área asignada al Departamento de administrativo

		NIVEL DE FORMACIÓN			TOTAL
		Muy satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	
Cargo del Encuestado	Directivo	2	2	0	4
	Administrativo	6	6	4	16
	Operativo	1	2	0	3
TOTAL		9	10	4	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.10:** Funcionalidad del área asignada al Departamento

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de las personas encuestadas el 39% califica como muy satisfactorio la funcionalidad del área asignada al Departamento administrativo, el 43% como poco satisfactorio frente y el 17% califica como nada satisfactorio la funcionalidad del área asignada al Departamento de gestión estratégica.

### Pregunta No. 8

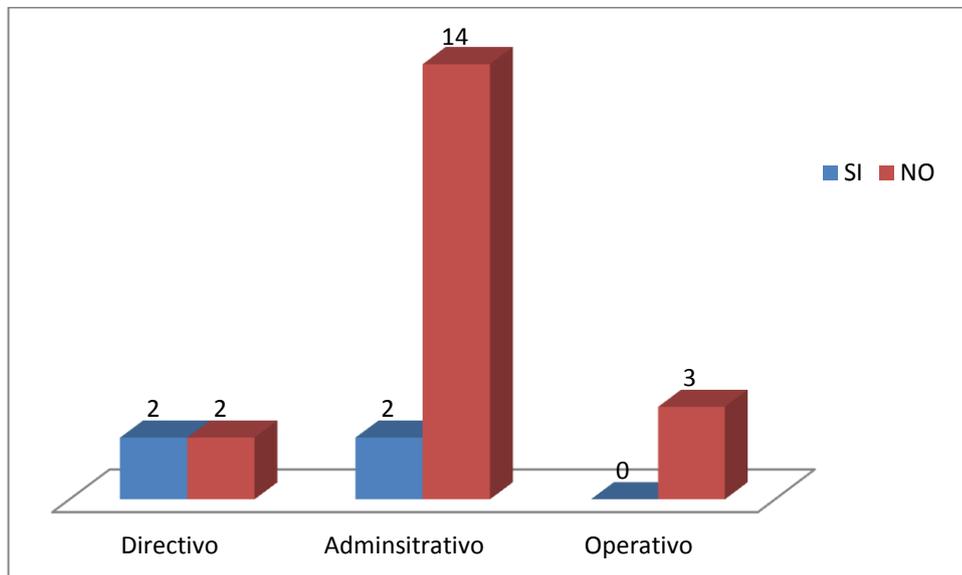
¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida que tiene la cooperativa?

**Tabla No.10:** Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa

		CARGO			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECuento	SI	2	2	0	4
	NO	2	14	3	19
TOTAL		4	16	3	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.11:** Porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 17% de los empleados de la cooperativa estos es corresponde a directivos, administrativos y personal operativo indican que si conocen el porcentaje de cartera vencida que tienen la cooperativa mientras que el 83% del al personal de la cooperativa indican que no conocen el porcentaje de cartera vencida que tienen la institución.

### Pregunta No. 9

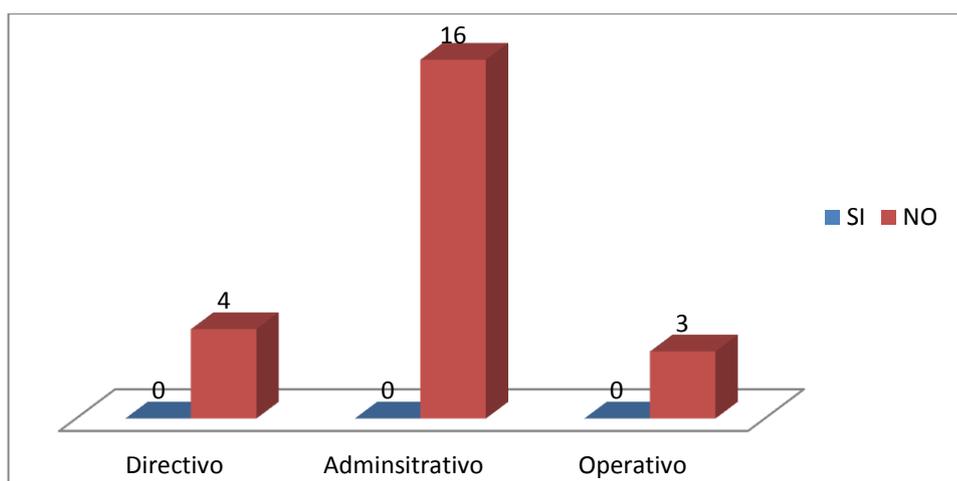
¿En la actualidad, se han tomado acciones para mejorar los procesos de internos en las diferentes zonas con respecto a la recaudación y el ingreso de la información al sistema de cobranzas?

**Tabla No.11:** Acciones para mejorar los procesos de control en las diferentes zonas con respecto a la recaudación

		Recaudación y el ingreso de la información al Sistema De Cobranzas			TOTAL
		Directivo	Administrativo	Operativo	
RECUESTO	SI	0	0	0	0
	NO	4	16	3	23
TOTAL		4	16	3	23

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.12:** Acciones para mejorar los procesos de control en la recaudación

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 100% de los empleados de la cooperativa estos es corresponde a directivos, administrativos y personal operativo indican que actualmente no se han tomado acciones para mejorar los procesos de control en las diferentes zonas con respecto a la recaudación y el ingreso día la información al sistema de cobranzas.

### Pregunta No. 10

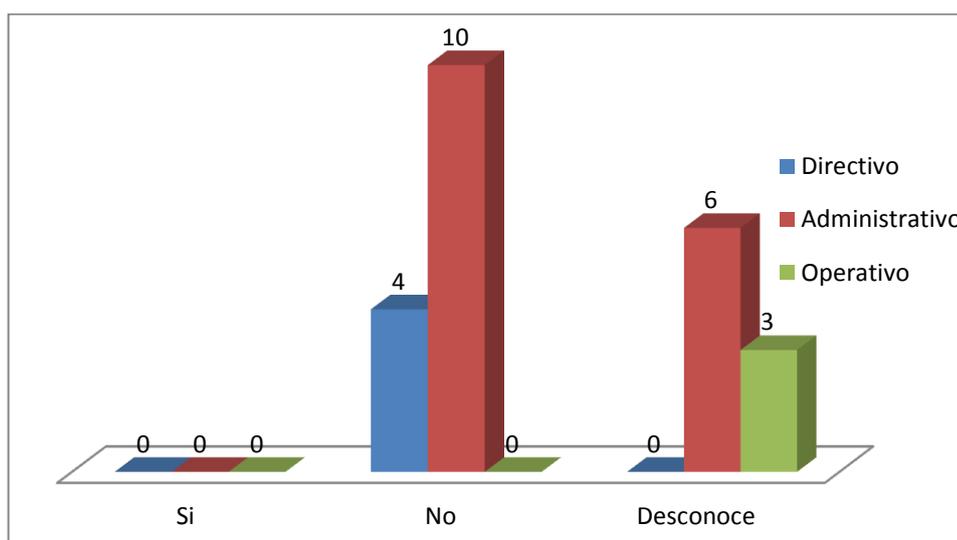
¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico para reducir mejorar la atención y reducir los riesgos financieros?

**Tabla No.12:** Cuenta la cooperativa con un plan estratégico

		Cuenta la cooperativa con un plan estratégico para reducir la cartera vencida			TOTAL
		Si	No	Desconoce	
Cargo del Encuestado	Directivo	0	4	0	4
	Administrativo	0	10	6	16
	Operativo	0	0	3	3
TOTAL		0	14	9	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.13:** Cuenta la cooperativa con un plan estratégico

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población encuestada se puede indicar que del total de los encuestado en un 61% indica esto es entre directivos, personal administrativo y personal operativo indican que actualmente no se cuenta con un plan estratégico para reducir la cartera vencida, mientras que el restante 39% indica que desconoce si existe o no un plan estratégico.

## Pregunta No. 11

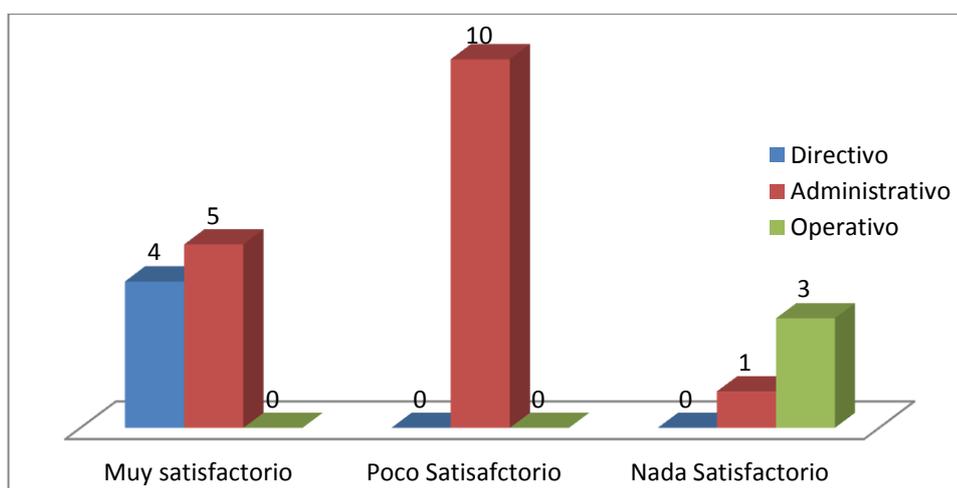
¿La capacitación periódica que se da al personal, cómo lo definiría?

**Tabla No.13:** Capacitación periódica que se da al personal

		CAPACITACIÓN PERIÓDICA QUE SE DA AL PERSONAL			TOTAL
		Muy satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	
Cargo del Encuestado	Directivo	4	0	0	4
	Administrativo	5	10	1	16
	Operativo	0	0	3	3
TOTAL		9	10	4	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.14:** Capacitación periódica que se da al personal

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 39% de los encuestados califican como muy satisfactorio la capacitación que se recibe en la empresa esto representan un total de 9 encuestados, mientras que el 43% del personal califica como poco satisfactorio la capacitación en la cooperativa mientras que el 17% califica como nada satisfactorio la capacitación en la empresa.

## Pregunta No. 12

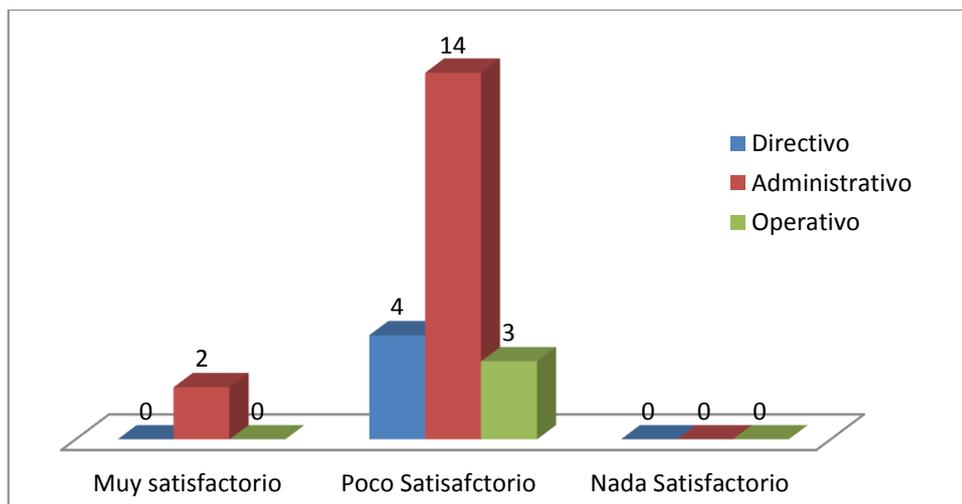
¿Cómo definiría usted el sistema de control interno para la evaluación de los créditos otorgados.

**Tabla No.14:** Cómo definiría usted el sistema de control interno para la evaluación de los créditos otorgados

		SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS			TOTAL
		Muy satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	
Cargo del Encuestado	Directivo	0	4	0	4
	Administrativo	2	14	0	16
	Operativo	0	3	0	3
TOTAL		2	21	0	23

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.15:** El sistema de control interno para la evaluación

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que solo 9% de los encuestados califican como muy satisfactorio sistema de control interno para la evaluación de los créditos otorgados esto representan un total de 9 encuestados, mientras que el 91% del personal califica como poco satisfactorio sistema de control interno para la evaluación de los créditos otorgados.

## Encuesta dirigida a los Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”

### Pregunta No. 1 ¿Género del Encuestado?

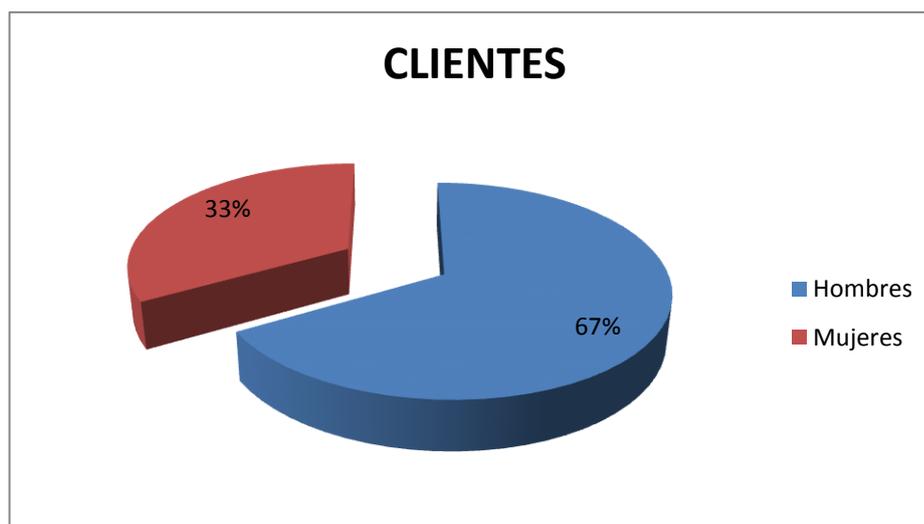
**Tabla No.15:** Género del Encuestado Clientes

		CLIENTES	TOTAL
GENERO DEL ENCUESTADO	Hombres	92	92
	Mujeres	185	185
TOTAL		277	277

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

**Gráfico No.16:** Género del Encuestado Clientes



**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### **Análisis e interpretación:**

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 33% de los encuestados corresponden al género masculino, esto representan un total de 92 personas, mientras que el 67% corresponden al género femenino, lo cual representa un total de 185 personas. De un total de 277 clientes encuestados.

## Pregunta No. 2

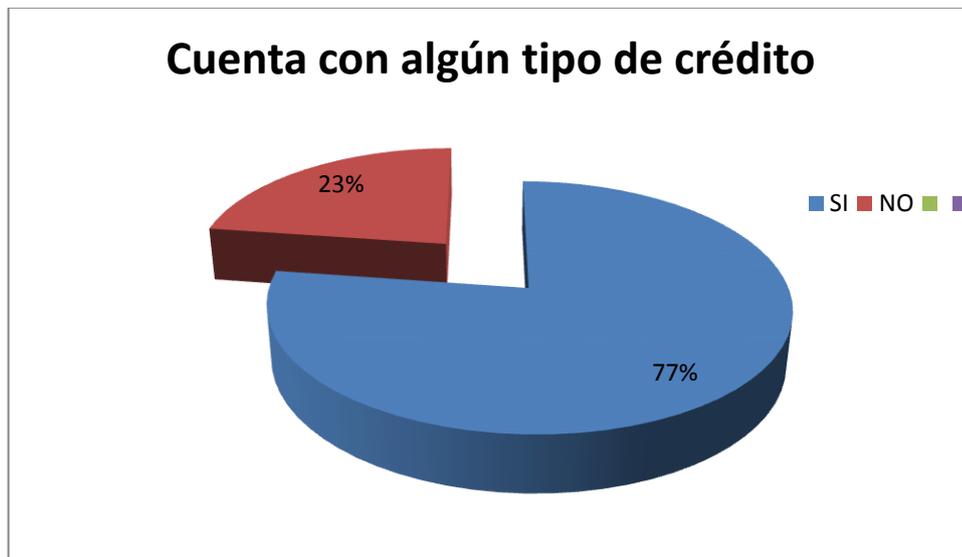
¿Cuenta con algún tipo de crédito?

**Tabla No.16:** Cuenta con algún tipo de crédito

		CUENTA CON ALGÚN TIPO DE CRÉDITO		TOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
RECuento	SI	80	130	210
	NO	12	55	67
TOTAL		92	185	277

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No. 17:** Cuenta con algún tipo de crédito

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 77% de los clientes encuestados mantienen un crédito con la institución, mientras que el 23% restante indicó que no tenía crédito con la institución.

### Pregunta No. 3

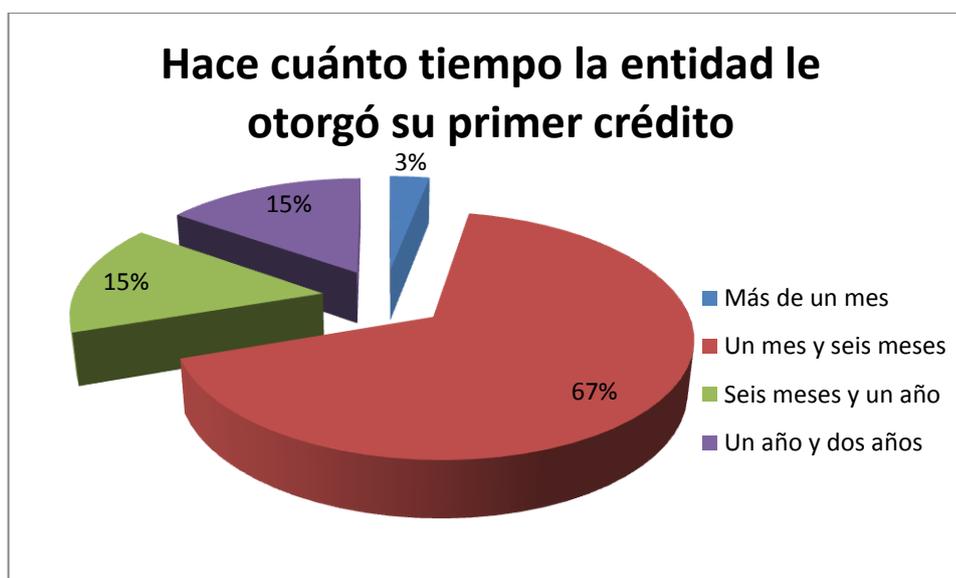
¿Hace cuánto tiempo la entidad le otorgó su primer crédito?

**Tabla No.17:** Hace cuánto tiempo la entidad le otorgó su primer crédito

		Hace cuánto tiempo la entidad le otorgó su primer crédito	TOTAL
		CLIENTES	
RECUESTO	Más de un mes	8	8
	Un mes y seis meses	190	190
	Seis meses y un año	42	42
	Un año y dos años	37	37
TOTAL		277	277

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No. 18:** Hace cuánto tiempo la entidad le otorgó su primer crédito

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

#### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 2% de los clientes encuestados que mantienen un crédito con la institución, lo realizaron hace un mes aproximadamente, entre un mes y el seis meses están alrededor del 67%, entre seis meses y un año están alrededor de un 15% y entre un año y dos años está un 15% de clientes que han realizado créditos.

#### Pregunta No. 4

¿Los montos que le aprobó la entidad financiera mediante el crédito cubrieron las necesidades de capital?

**Tabla No.18:** El crédito cubrieron las necesidades de capital

LOS MONTOS QUE LE APROBÓ LA ENTIDAD FINANCIERA MEDIANTE EL CRÉDITO CUBRIERON LAS NECESIDADES DE CAPITAL			TOTAL
CLIENTES			
GENERO DEL ENCUESTADO	SI	171	171
	NO	106	106
TOTAL		277	277

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.19:** El crédito cubrieron las necesidades de capital.

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

#### **Análisis e interpretación:**

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 62% de los clientes encuestados que mantienen un crédito con la institución, indican que los montos que le aprobó la entidad financiera mediante el crédito no cubrieron las necesidades de capital, mientras que el 38% indicó que los montos que le aprobó la entidad financiera mediante el crédito si cubrieron las necesidades de capital.

### Pregunta No. 5

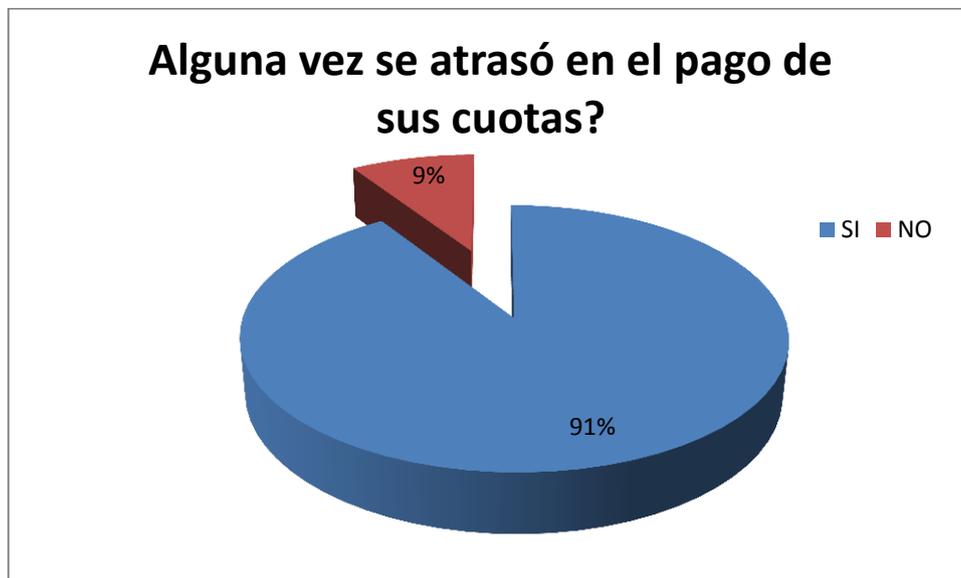
¿Alguna vez se atrasó en el pago de sus cuotas?

**Tabla No.19:** Alguna vez se atrasó en el pago de sus cuotas

		ALGUNA VEZ SE ATRASÓ EN EL PAGO DE SUS CUOTAS	TOTAL
		CLIENTES	
Genero del Encuestado	SI	253	253
	NO	24	24
TOTAL		277	277

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.20:** Alguna vez se atrasó en el pago de sus cuotas

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

#### **Análisis e interpretación:**

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 91% de los clientes encuestados que mantienen un crédito con la institución, indican que alguna vez si se atrasó en el pago de sus cuotas, frente a un 9%, de los clientes que mantienen un crédito con la institución, indican que alguna vez no se han atrasó en el pago de sus cuotas.

**Pregunta No. 6**

**¿Cuáles son los canales de recaudación para cancelar o abonar sus deudas?**

**Tabla No.20:** Cuáles son los canales de recaudación para cancelar o abonar sus deudas

		Cuáles son los canales de recaudación para cancelar o abonar sus deudas	<b>TOTAL</b>
		CLIENTES	
<b>Genero del Encuestado</b>	Oficina de la Agencia	277	277
	Internet	0	0
	En el domicilio	0	0
<b>TOTAL</b>		277	277

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No.21:** Cuáles son los canales de recaudación para cancelar o abonar sus deudas

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

**Análisis e interpretación:**

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 100% de los clientes encuestados que mantienen un crédito con la institución, indican los pagos por concepto de créditos lo realizan en las oficinas de la agencia ubicadas en el centro de la ciudad generando un problema ya que es el único medio de pago que tienen para realizarlo.

### Pregunta No. 7

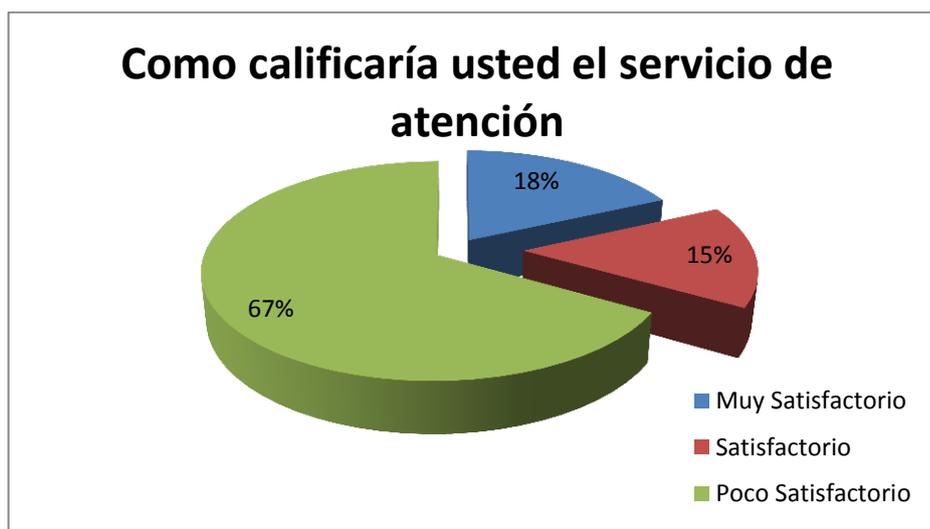
¿Cómo calificaría usted el servicio, atención y comunicación del personal de la COAC?

**Tabla No.21:** Servicio, de atención y cobranza de su cuenta

		Cómo calificaría usted el servicio de atención	<b>TOTAL</b>
		CLIENTES	
<b>RECuento</b>	Muy Satisfactorio	49	49
	Satisfactorio	43	43
	Poco Satisfactorio	185	185
<b>TOTAL</b>		277	277

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo



**Gráfico No. 22:** Servicio, de atención y cobranza de su cuenta

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

### Análisis e interpretación:

Del 100% de la población en cuestión como se observa en los resultados a partir de la encuesta aplicada se indican que el 18% de los clientes encuestados que mantienen un crédito con la institución, califican como muy satisfactorio servicio, de atención y cobranza, satisfactorio el 15% y como poco satisfactorio el 67% de los clientes que mantienen crédito con la institución.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA”, EN EL PERIODO 2016-2020.”

### **4.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio pretende demostrar la factibilidad que tendrá la aplicación de un modelo de gestión de crédito y cobranza para optimizar los recursos productivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA Ltda. Por lo cual la investigación demuestra que la institución no está ajena a las incidencias de los problemas económicos actuales y a muchos otros problemas de esta índole; que afectan a muchas cooperativas del país, y que han hecho que estas instituciones se suman a la búsqueda de un mejor desarrollo, para obtener una eficiencia económica, una reducción de sus costos, y un incremento de su calidad, así como del uso racional de los recursos humanos y financieros.

La razón de ser de la cooperativa es la emisión de créditos y prestaciones que cubran las principales necesidades y expectativas de desarrollo de sus socios, pero a su vez dicha actividad se convierte en un problema al no recuperar los créditos emitidos causando posibles problemas de liquidez a la cooperativa. Por lo tanto, en este trabajo se analiza la situación general de la cooperativa, su estructura orgánico-funcional, sus niveles de desenvolvimiento interno y externo mediante el conocido FODA, estructura financiera haciendo énfasis en aquellos relacionados a la cartera y su proceso de recuperación a partir de la concesión de crédito a los clientes, así como los demás aspectos que vinculan precisamente el funcionamiento de recursos encaminados a optimizar el cobro de las obligaciones.

### **4.3. ANTECEDENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana.; es una institución joven de servicio social sin fines de lucro, que nació de la necesidad de un grupo de personas, para dar respuesta a la oportunidad de crecer de forma solidaria y equitativa junto con la comunidad, en vista de que los bancos y cooperativas de ese entonces no daban créditos a los pequeños comerciantes.

Legalmente obtiene su acuerdo ministerial N° 000118 el 17 de noviembre de 2006, por iniciativa del Señor Juan de Dios Castillo Coyago, Presidente de la misma y de quien surge la idea de formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito propia, el Sr. Rafael Avalos ex gerente del Banco de Fomento es la persona que lo acompaña en el emprendimiento de este proyecto, Juan Torres, Milton Noboa, Landívar Naranjo, participaron en sus inicios en el acompañamiento de las primeras reuniones con carácter de informativo aunque al final se deslindaron del mismo.

Las primeras reuniones se daban en el barrio 12 de noviembre en el domicilio del Señor Juan Castillo con la concurrencia de unas catorce personas, se nombra la directiva de manera formal el 22 de noviembre de 2006, la Sra. Taira Torres mociona al Señor Juan Castillo para presidente por ser el gestor del desarrollo de la creación de la Cooperativa, secundado por los señores Marcelino Mena y Rosa Cueva, siendo aceptado por la sala, se lo nombra Presidente de la Cooperativa, se conforman los respectivos consejos de administración( Juan Castillo, Rosa Cueva, Francisco Bejarano, Javier Torres) y vigilancia ( Señores Marcelino Mena, Vicente Sevilla y José Rubio), definen la aportación de \$3.000 dólares para lo que se inscriben catorce personas:

**Tabla No.22: Socios Fundadores**

No	SOCIOS FUNDADORES	N° DE CEDULA	APORTE (DÓLARES)
1	Castillo Coyago Diego Javier	171256069-5	\$3.000
2	Castillo Coyago Juan De Dios	170819514-2	\$3.000
3	Cedeño Bailón Eulalia Yakelin	080123714-0	\$3.000
4	Cueva Villegas Rosa Orfelina	180099079-6	\$3.000
5	Bejarano Robledo Francisco	160017402-1	\$3.000
6	Mena Cajas Afia Elizabeth	150034592-9	\$3.000
7	Mena Mosquera Marcelino	050035842-9	\$3.000
8	Luzón Lanche Lida Elizabeth	150028956-4	\$3.000
9	Salazar Cando Segundo Oswaldo	180182042-2	\$3.000
10	Sevilla Paredes Vicente Eduardo	160020981-9	\$3.000
11	Rubio Andrade José Ángel	190019875-3	\$3.000
12	Torres Bustos Genit Taira	150047026-3	\$3.000
13	Pincay Farías Edison Ramón	170968171-0	\$3.000
14	Torres Paredes Saúl Javier	150033003-8	\$3.000
	<b>TOTAL</b>		\$42.000,00

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

En la segunda reunión definen el logotipo de Cooperativa, más adelante se nombra al gerente Sr. Economista Aldrin David Cuvi Cabrera se seleccionan los siguientes empleados: Secretaria Sra. Maribel Reyes como Secretaria Contadora, al Señor Pablo Román como cajero. Se inicia las operaciones al público el día lunes 05 de febrero del 2007, día en el cual se procede a la apertura las libretas de ahorros. Se adquiere el sistema financiero informático SIA, con el que se inició todo el proceso contable y financiero de la Institución. La primera administración estuvo conformada de la siguiente forma y por los siguientes socios:

#### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

##### **N° NOMBRES Y APELLIDOS**

- 1 Juan Castillo.
- 2 Rosa Cueva.
- 3 Francisco Bejarano
- 4 Javier Torres

## **CONSEJO DE VIGILANCIA:**

### **Nº NOMBRES Y APELLIDOS**

- 5 Marcelino Mena.
- 2 Vicente Sevilla.
- 3 Jose Rubio.

## **COMITÉ DE CRÉDITO:**

### **Nº NOMBRES Y APELLIDOS**

- 1 Aldrin Cuvi (Gerente).
- 2 Elizabeth Mena.
- 3 Lida Luzon

## **VISIÓN**

Ser la cooperativa de Ahorro y Crédito de mayor prestigio y solidez financiera en la localidad, que de manera solidaria y permanente mejore el desarrollo social y económico de sus afiliados mediante la prestación de servicios de calidad y excelencia.

## **MISIÓN**

Somos una cooperativa con valores, principios y talento humano capacitado, que brindamos productos y servicios financieros de excelencia y calidad a la comunidad a la que servimos, que fomenta el ahorro, uso racional del crédito, que sirven de base para mejorar la calidad de vida de la comunidad Orellanence, manteniendo la solidez, eficacia, contando con Dios y la confianza de nuestra gente.

## **NUMERO DE EMPLEADOS**

Son 23 empleados que laboran en la institución

## **SEGMENTO DE LA COOPERATIVA**

Pertenecen al segmento 5

## **CARTERA EMITIDA**

Total de cartera emitida: 445.924,45

## NUMERO DE CLIENTES

La COAC cuenta con 1000 clientes

## PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

### PRODUCTOS FINANCIEROS

- Depósitos de ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Ahorro Programado
- Cuenta Activa
- Créditos de consumo
- Microcréditos
- Prestamos emergentes

### SERVICIOS FINANCIEROS

- Envío y recepción de transferencias interbancarias
- Transferencias internas
- Pago de nomina
- Envío y recepción de transferencias desde España, EEUU, Australia y toda Europa.

## 4.4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA

### ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas analíticas más útiles para analizar la interacción entre ciertas características peculiares de la organización y su entorno. En español sus siglas corresponden a: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; dicho análisis cuenta con un sinnúmero de aplicaciones a ser utilizadas en todos los niveles organizacionales tales como: ventas, producción, comercialización, distribución, etc., según el tipo de empresa que se esté analizando. Se visualizan los aspectos tanto positivos como negativos, las “ventajas y desventajas” internas y externas que tiene la empresa.

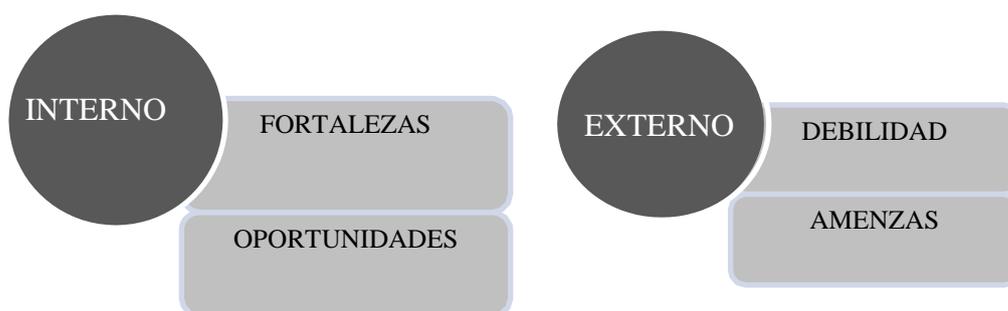
**Tabla No.:** Análisis FODA

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

**Fuente:** Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

El FODA debe cumplir con ciertas características particulares necesarias para que su estructuración e interpretación sea válida y aplicable a la organización para la cual se elaborara. De manera particular dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana, también es aplicable lo anteriormente anotado ya que permita la contribución e interrelación consolidada de las distintas áreas. Los aspectos positivos deberán ser maximizados, así como los negativos, minimizados, mediante estrategias o planes de acción.



**Gráfico No.23:** FODA

**Fuente:** Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral.

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

Veamos en la siguiente tabla la Matriz FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana LTDA:

**Tabla No.23:** Matriz FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito

LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
F1. Imagen Corporativa	D1. Carencia de manuales de procedimientos
F2. Grupo Humano	D2. Ineficiente capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios
F3. Liquidez Financiera	D3. Deficiente estructura de manejo de riesgo de mora de cartera de créditos
F4. Cobertura en la ciudad	D4. Deficiente manejo del sistema de gestión de estratégica.
F5. Trato personalizado al cliente	D5. Deficientes de servicios automatizados
F6. Sistema interno de comunicación eficiente	D6. Cadena de servicios incompleta
F7. Atención en la matriz los días sábados	D7. Elevado número de cartera vencida
F8. Agilidad en trámites para concesión de crédito	

LISTA DE OPORTUNIDADES	LISTA DE AMENAZAS
O1. Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado	A1. Crecimiento y superación de la competencia directa
O2. Creciente mercado de PYMES	A2. Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio
O3. Automatización de procesos en el mercado	A3. Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana
O4. Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución	A4 Crisis económica internacional
O5. Nuevo Marco jurídico y regulatorio	A5. El Avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado
O6. Confianza del público al Sistema Cooperado	

**Fuente:** Cooperativa Cámara de Comercio de Puerto Francisco de Orellana

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

El análisis FODA es una herramienta estratégica, ayuda a la dirección a la toma de decisiones para ofrecer un claro diagnóstico y poder tomar medidas correctivas, como resultado obtendremos decisiones estratégicas acorde con los objetivos institucionales.

Para realizar la ponderación del análisis FODA, cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se pondero un peso entre 0 y 1. Se clasificara entre 1 a 4 para indicar las variables.

**Tabla No.24:** Ponderación del Análisis FODA

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

**Tabla No.25: Ponderación Factores Internos**

N°	FORTALEZAS	Peso.	Calific.	Ponderación
1	Imagen Corporativa	0,08	4	0,32
2	Grupo Humano	0,05	3	0,15
3	Liquidez Financiera	0,08	4	0,32
4	Cobertura en la ciudad	0,07	3	0,21
5	Trato personalizado al cliente	0,05	3	0,15
6	Sistema interno de comunicación eficiente	0,07	3	0,21
	<b>DEBILIDADES</b>			
1	Carencia de manuales de procedimientos	0,04	2	0,08
2	Ineficiente capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios	0,05	1	0,05
3		0,02	1	0,02
4	Deficiente estructura del manejo de riesgo de mora de la cartera de créditos	0,07	1	0,07
5	Deficiente manejo del sistema de gestión de cobranzas	0,09	1	1,00
6	Deficientes de servicios automatizados	0,04	2	0,08
7	Cadena de servicios incompleta Coordinación académica entre áreas.	0,05	2	0,1
8		0,03	2	0,06
9	Elevado número de cartera vencida	0,02	1	0,02
TOTAL		1	33	2,84

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

**Tabla No.26: Ponderación del Análisis FODA Factores Externos.**

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

**Tabla No. 27:** Ponderación Factores Externos

N°	OPORTUNIDADES.	Peso.	Calific.	Ponderación
1	Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado	0,09	4	0,36
2	Creciente mercado de PYMES	0,10	4	0,40
3	Automatización de procesos en el mercado	0,08	4	0,32
4	Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución	0,07	4	0,28
5	Nuevo Marco jurídico y regulatorio.	0,06	3	0,18
6	Confianza del público al Sistema Cooperado	0,07	4	0,28
<b>AMENAZAS</b>				
1	Crecimiento y superación de la competencia directa.	0,09	2	0,18
2	Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio.	0,05	1	0,05
3	Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.	0,09	2	0,18
4	Crisis económica internacional.	0,09	1	0,09
5	El Avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado.	0,06	2	0,12
TOTAL			34	2,44

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo

Mediante la ponderación a los factores internos y factores externos podemos observar que el factor interno es 2,84 mayor al 2,44 correspondiente al factor externo por lo cual se puede indicar que existe una mayor ponderación en cuanto a fortalezas como a debilidades que están presentes en la institución.

**Tabla 28:** Sistema de Planificación Estratégica

<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
<b>COMPONENTES AMBIENTE INTERNO</b>				
<b>NIVEL DE PROCESOS</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>SUBCOMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN RÁPIDA Y ÁMBITO DE ANÁLISIS</b>	
<b>1</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>	Estructura Organizacional	Tipo de estructura, niveles Jerárquicos, niveles de desagregación.
			Estructura Comunicacional	Comunicación interpersonal, organización de la comunicación, medios de comunicación.
			Cultura Organizacional	Incentivos a empleados y trabajadores
<b>2</b>	<b>OPERACIONAL O MISIONAL</b>	<b>SISTEMAS DE CALIDAD</b>	Gestión por procesos	Análisis de la cadena de valor, mapas de procesos, nivel de estandarización,
			Mejoramiento continuo	Indicadores de gestión, planes de acciones correctivas o preventivas.
		<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	Diseño y Desarrollo	Cumplimiento de calidad normativa, cliente y atractiva.
			Productividad	Niveles de eficiencia, indicadores de producción, comparativos con los de la industria, desperdicios.
		<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Infraestructura	Distribución de instalaciones, tamaño de la planta, interrelación de departamentos COAC

			Seguridad e Higiene Industrial	Niveles de seguridad para el personal, políticas de emergencia, normativa interna.
3	APOYO	FINANCIERA	Indicadores financieros	GVA (generación de valor para el accionista), Rentabilidad Liquidez, Capital de trabajo, Solvencia, Activos fijos, Activos corrientes, Pasivos corrientes, nivel de autogestión.
			Inversión	Alto nivel de inversión para diversificación de la cartera de productos
			Presupuesto	Planificación presupuestaria, estados financieros, proyecciones.
		TALENTO HUMANO	Reclutamiento y selección	Métodos para reclutar y seleccionar personal, nepotismo, nivel de influencia.
			Contratación e inducción	Formas de contratación, procesos de inducción.
			Ejecución de Tareas	Coordinación de las tareas para ofertar productos de calidad
			Gestión por competencias	Levantamiento de perfiles por competencias (formación, educación, experiencia y habilidades).
		TECNOLOGÍA	Inventario tecnológico	Levantamiento del inventario tecnológico versus las necesidades.

		<b>MARKETING</b>	Diagnóstico tecnológico	Estratificación de la tecnología por quintiles en relación al estado del arte de la tecnología en el área de investigación.
			Plaza	Canales de distribución directo
			Producto / Servicio	falta de posicionamiento de la cartera de productos en el mercado
				Stock de productos
			Precio	Costos, elasticidad de precios.
			Cliente	Servicio al cliente eficiente
		Promoción	Estrategias de venta, comunicación, publicidad escasas	
4	<b>MACRO ECONOMÍA</b>	<b>CICLOS ECONÓMICOS</b>	Identificación del ciclo económico (crecimiento, recesión), afectación de fenómenos naturales.	
		<b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>	inflación, tasas de interés, precio barril de petróleo, empleo, ciclos económicos, canasta familiar básica	
		<b>POLÍTICAS ECONÓMICAS</b>	Clases y niveles de proteccionismo.	
5	<b>MICRO ECONOMÍA</b>	<b>OFERTA</b>	Porcentaje de participación en el mercado, análisis de la competencia cualitativa y cuantitativa.	
		<b>DEMANDA</b>	Porcentaje de demanda insatisfecha. Nivel de saturación del mercado.	
6	<b>CLIENTES</b>	<b>SEGMENTACIÓN CARACTERIZACIÓN</b>	Caracterización del grupo objetivo (target).	

		<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Identificación de necesidades, niveles de satisfacción.
<b>7</b>	<b>LEGAL</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	Análisis de la normativa legal en el campo de acción, políticas tributarias
<b>8</b>	<b>SOCIO CULTURAL</b>	<b>DEMOGRAFÍA</b>	Densidad poblacional
		<b>GUSTOS Y PREFERENCIAS</b>	Incremento de clientes
		<b>CALIDAD DE VIDA</b>	Patrón de vida, personalidad, sociabilidad, nivel de bienestar.
<b>9</b>	<b>ÉTICO Y POLÍTICO</b>	<b>SISTEMA DE GOBIERNO</b>	Tipo de gobierno, gobernabilidad, estabilidad, oposición, sectores estratégicos.
		<b>PARTIDOCRACIA Y GRUPOS DE PODER</b>	Nivel de influencia, burocracia, actores políticos.
		<b>PRIORIZACIÓN DEL APOYO ESTATAL PARA PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	Facilidades de créditos a través de entidades estatales.
		<b>ÉTICO</b>	Niveles de corrupción, transparencia.
<b>10</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN</b>	Reputación, calidad de producto o servicio, calidad de atención, confiabilidad, apoyo técnico, Facilidades para la adquisición de materia prima
		<b>ORGANIZACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	Potencial para alianzas estratégicas, ranking de proveedores, modos de organización.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** : Silvia Lizbeth Cobo Erazo.

**Tabla No.29:** Diagnóstico Estratégico: Análisis Ambiental Interno Y Externo

<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>					
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO y EXTERNO</b>					
<b>NIVEL DE PROCESOS</b>	<b>MACRO PROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>Diagnóstico Caso ACME-net ejemplo</b>	<b>F</b>	<b>D</b>
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Existe un manual de funciones para cada empleado y trabajador de acuerdo a las necesidades de la empresa	<b>x</b>	
		<b>ESTRUCTURA COMUNICACIONAL</b>	La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.	<b>x</b>	
		<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo orientada a cumplir con el cliente a cualquier costo.	<b>x</b>	
		<b>PLANIFICACIÓN</b>	No existe un plan estratégico formal		<b>x</b>
<b>OPERACIONAL</b>	<b>SISTEMAS DE CALIDAD</b>	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	Gestión por proceso avanzada en un 50%	<b>x</b>	
		<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	El mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide		<b>x</b>
	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>DISEÑO Y DESARROLLO</b>	El diseño de los productos financieros se da en base a las necesidades de los clientes	<b>X</b>	
		<b>PRODUCTIVIDAD</b>	No existe planificación de la producción, sin embargo hasta el momento han logrado cumplir con todos los pedidos.		<b>x</b>
	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Las instalaciones son propias y tienen espacios subutilizados		<b>x</b>

		SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	No hay un manual de seguridad industrial		x
APOYO	FINANCIERA	INDICADORES FINANCIEROS	Indicadores financieros manejados por terceras personas		x
		PRESUPUESTO	Hay planificación financiera no articulada con la planificación organizacional.		x
		POTENCIAL DE INVERSIÓN	Cooperativa requiere un alto nivel de inversión para diversificar sus servicios a nuevas líneas de productos		X
	TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	El personal se lo selecciona de acuerdo al perfil de cada puesto	x	
		CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	No existe un proceso explícito y documentado de inducción.		x
		GESTIÓN POR COMPETENCIAS	No hay un sistema integrado de las competencias y no hay perfiles de cargos		x
		NIVELES DE DESEMPEÑO	En general, todos los empleados tienen un aceptable nivel de desempeño.	x	
		FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	La capacitación es improvisada y atiende las necesidades urgentes.		x
		REMUNERACIONES E INCENTIVOS	De acuerdo a las metas alcanzadas se otorga los incentivos a los vendedores principalmente	x	
		CLIMA ORGANIZACIONAL	Estabilidad laboral no hay rotación de personal	x	
		LIDERAZGO	Su líder es la gerente general que toma decisiones centralizadas	X	

	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>INVENTARIO TECNOLÓGICO</b>	Cuenta con tecnología obsoleta		<b>x</b>
		<b>PLAZA</b>	La principal vitrina permanente de la empresa son sus instalaciones ocasionalmente participa en eventos y ferias tecnológicas.	<b>x</b>	
	<b>MARKETING</b>	<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	Se ha realizado estudios de mercado para diversificar la producción	<b>x</b>	
		<b>PRECIO</b>	Los precios son competitivos por los bajos costos operacionales	<b>x</b>	
		<b>PROMOCIÓN</b>	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los buenos productos.		<b>x</b>
			<b>Diagnóstico Caso COACC</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
<b>MACRO ECONOMIA</b>	<b>CICLOS ECONÓMICOS</b>		El mundo atraviesa una crisis financiera mundial que ha incrementado el desempleo,		<b>X</b>
	<b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>		inflación mensual 3,53% a enero 2015		<b>X</b>
	<b>POLÍTICAS ECONÓMICAS</b>		Apoyo al sector productivo	<b>x</b>	
<b>MICRO ECONOMIA</b>	<b>OFERTA</b>		bajo nivel de servicios nacional de los productos ofertados	<b>x</b>	
	<b>DEMANDA</b>		Alto porcentaje de la demanda está insatisfecha	<b>x</b>	
<b>CLIENTES</b>	<b>SEGMENTACIÓN CARACTERIZACIÓN</b>		Financiero	<b>x</b>	
	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>		Clientes que adquieren estos productos	<b>x</b>	

<b>LEGAL</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	políticas tributarias		<b>x</b>
<b>SOCIOCULTURAL</b>	<b>DEMOGRAFÍA</b>	Población	<b>x</b>	
	<b>CALIDAD DE VIDA</b>	Ecuador es un país en desarrollo social con clases sociales polarizadas	<b>x</b>	
	<b>CREENCIAS</b>	Servicio Social	<b>x</b>	
<b>ÉTICO Y POLÍTICO</b>	<b>SISTEMA DE GOBIERNO</b>	Gobierno estable con altos índices de popularidad	<b>x</b>	
	<b>PARTIDOCRACIA Y GRUPOS DE PODER</b>	Cambio de grupos de poder	<b>x</b>	
	<b>ÉTICO</b>	Gobierno que combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión	<b>x</b>	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN</b>	Proveedores con alta reputación en entrega de materia prima	<b>x</b>	
	<b>ORGANIZACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	Proveedores con altos beneficios para empresarios	<b>x</b>	
<b>INTERNACIONAL</b>	<b>FUERZAS ECONÓMICAS GLOBALES</b>	Economía mundial en recuperación		<b>x</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Silvia Lizbeth Cobo Erazo.

Tabla No.30: Direccionamiento Estratégico

<b>Direccionamiento Estratégico</b>		
<b>Misión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Misión</b>
<b>Negocio</b>	<b>Servicios financieros</b>	<b>Impulsar el desarrollo socio económico de nuestros asociados y la comunidad a través de servicios financieros de calidad, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos</b>
<b>Razón de ser</b>	<b>Impulsar el desarrollo socio económico</b>	
<b>Cliente</b>		
<b>Productos / Servicios</b>	<b>servicios financieros de calidad,</b>	
<b>Ventaja competitiva</b>	<b>productos de calidad</b>	
<b>Valores o Filosofía</b>	<b>honestidad y puntualidad</b>	
<b>Principios organizacionales</b>	<b>Eficiencia</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Visión</b>
<b>Negocio</b> ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	<b>Seremos una Institución Cooperativa financieramente sólida, con amplia cobertura</b>	<b>Seremos una Institución Cooperativa financieramente sólida, con amplia cobertura, enfoque de Responsabilidad Social y siendo parte activa del desarrollo de la Economía Popular y Solidaria.</b>
<b>Horizonte de tiempo</b>	<b>2020</b>	
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	<b>líder</b>	
<b>Principios organizacionales</b>	<b>Calidad</b>	
<b>Valores</b>	<b>Responsabilidad Social</b>	
<b>Ámbito de acción</b>	<b>Región amazónica del Ecuador</b>	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Silvia Lizbeth Cobo Erazo.

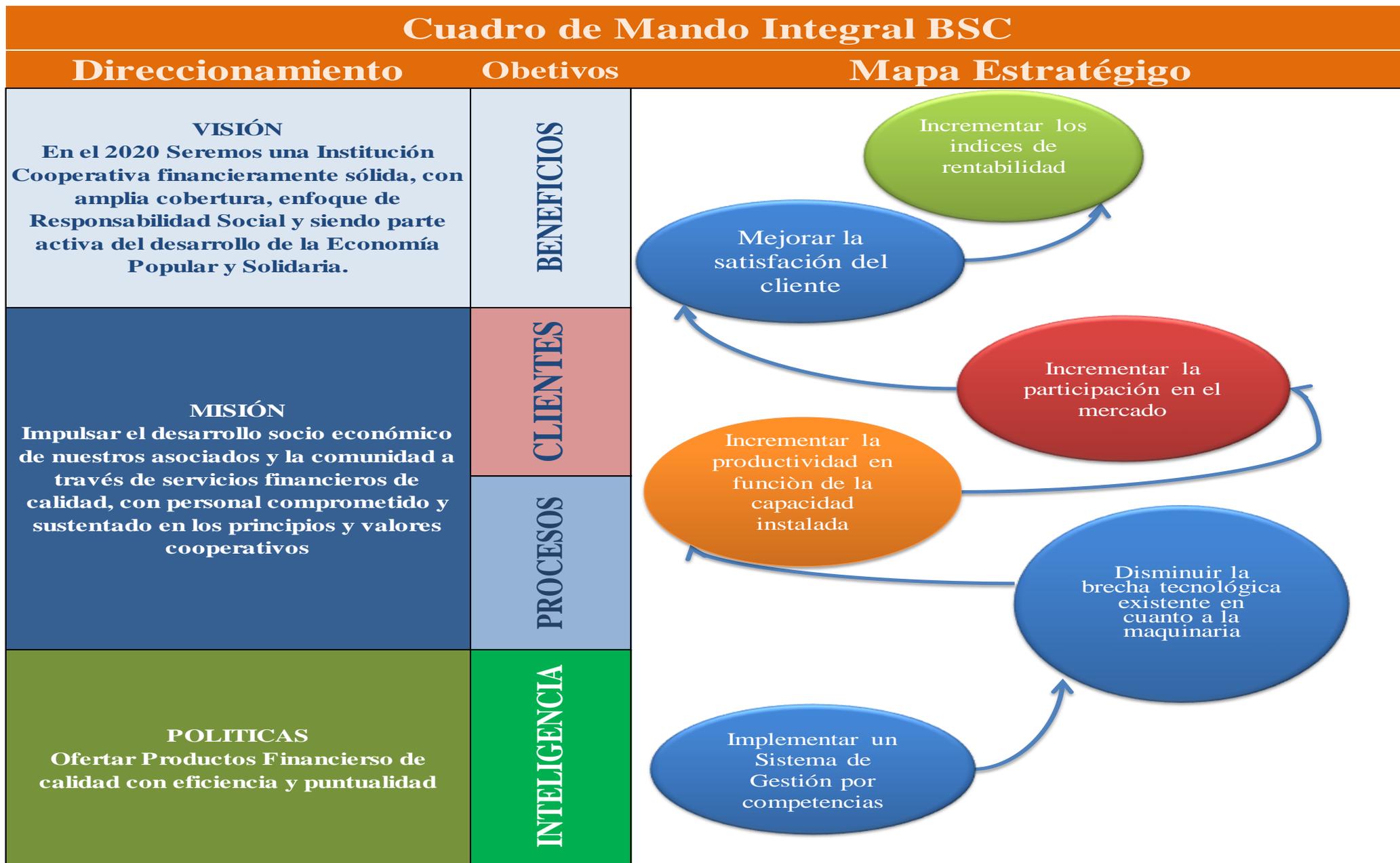


Gráfico No.24: BALANCE SCORE CARD

Fuente: Investigación

Elaborado por: Silvia Lizbeth Cobo Erazo.

#### **4.5. VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER**

Con lo expuesto se procede a verificar la idea defender ya que la aplicación de un modelo de gestión estratégica permite el desarrollo organizacional en base a una mejor toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Puerto Francisco de Orellana”

## CONCLUSIONES

- El diseño del modelo de gestión del plan estratégico permite impulsar el potencial financiero del COAC, ya que se establece como una herramienta de gestión, y a través de la ejecución de programas y proyectos se logra desarrollar la actividad financiera, de la investigación realizada se puede concluir que existen falencias o cuellos de botella en procesos propios de la institución como son el ciclo inicial de crédito que abarca el proceso de solicitud interpuesta hasta la concesión del mismo. No obstante cabe recalcar que debería descartarse la posibilidad de analizar a profundidad la situación del riesgo como herramienta de gestión estratégica.
- Es necesario la implementación de un modelo de gestión estratégica en la COAC, ya que forma parte del segmento cinco, grupo que conforman el entorno financiero del sector económico popular y solidario y que mantienen índices de morosidad relativamente menores a los que ha venido presentado la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana, y que independientemente de las variables inherentes a la presentación de los resultados en mención, permiten deducir que la cooperativa mantiene una gestión de cobranza aceptable pero necesitada de cambios para proyectar y mantener una disminución que no supere el 50% en relación a lo que mantuviere el segmento al que pertenece.
- La LOEPS establece que las cooperativas financieras y no financieras se ubicarán según criterios técnicos en segmentos y niveles y además que cuenten con una estructura funcional que asegure el funcionamiento de las mismas. En Ecuador la clasificación determina que existen 3.932 cooperativas, de las cuales 1.045 son financieras y 39 cooperativas pertenecen al segmento 5, las que constituyen el grupo de mayor tamaño en términos de activos, pasivos y patrimonio, los activos de las COAC ascendieron a cerca de USD 5.089.687,01, lo que representa el 93% del total de activos del sector cooperativo

## **RECOMENDACIONES**

- La COAC debería implementar el modelo de gestión estratégica herramienta que le va a permitir controlar todas las áreas de la empresa, como el departamento de Crédito y Cobranzas deberá definir sus Indicadores de Gestión relacionados con la Cartera por vencer y vencida, y efectuar el monitoreo periódico sobre su evolución.
- Es importante considerar que a partir del 12 de septiembre del año 2014 entró en vigencia el nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero por lo que se crean nuevas perspectivas para la segmentación, institucionalización, seguridad financiera y utilización del sistema de dinero electrónico en el sector financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador.
- De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el sector financiero popular y solidario comprende las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. Estas organizaciones se identifican por su lógica asociativa y realizan actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y clientes o terceros, situando a las finanzas al servicio del ser humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., et al. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Mexico: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ª.ed. Mexico: Pearson Educación.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- De la Peña, A. (2009). *Auditoría, Un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Estupiñán Gaitán, R. (2004). *Papeles de Trabajo en la Auditoria Financiera* 2ª.ed. Bogotá: Eco Ediciones.
- Federación Nacional de Contadores del Ecuador . (2001). *Normas Ecuatorianas de Auditoría*. Quito: Pudeleco Editores.
- Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial*. 3ª. ed.. México: Pearson Educación.
- Oceano. (2003). *Enciclopedia de la Auditoría* 2ª. ed.. Barcelona: Oceano.
- Mancillas Perez, E. (2007). *La Auditoría administrativa: un enfoque científico*. México: Trillas.
- Pacheco, J., et al. (2004). *Indicadores integrales de gestión* . Bogotá: McGraw-Hill.
- Pallerola , J., & Monfort, E. (2013). *Auditoría Enfoque Teórico - Práctico*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Rojas, M.(2012). *Sistema de control de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sánchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de Estados financieros* . México: Pearson Educación.
- Amados Sotomayor. (2008). *Auditoría administrativa: proceso y aplicación Mexico*:McGranw-Hill .

## ANEXOS

### DIVISIÓN POLÍTICA DE LA PROVINCIA DE ORELLANA



Fuente: Ministerio del Ambiente. Elaboración PDEC.

#### **NOMBRE**

FRANCISCO DE ORELLANA

CREACION: Registro Oficial N° 169 del 30 de Abril del año 1969.

UBICACIÓN: Se encuentra entre los 76°18' de long. W y 0°03'30 latitud sur y entre los 76° 00'4 de longitud W y 1°04'40 de latitud sur.

SUPERFICIE: 6.995 km<sup>2</sup>.

#### **LIMITES:**

Norte: Cantón Joya de los Sachas

Sur: Provincia de Napo

Este: Cantón Aguarico

Oeste: Cantón Loreto

**PARROQUIAS:**

Puerto Francisco de Orellana (urbana), Dayuma, Taracoa, San Luis de Armenia, El Edén, Alejandro Labaka, Nuevo Paraíso, El Dorado, García moreno, La Belleza, San José de Guayusa e Inés Arango.

**OROGRAFIA:** Terrenos bastante irregulares, con alturas de 200 a 300 m.s.n.m.

**POBLACION:** 50.000 habitantes aproximadamente.

**PRECIPITACIONES:** Desde 2800 a 4500 mm, siendo en febrero hasta abril los meses con mayor pluviosidad y los meses menos lluviosos son agosto, septiembre y octubre.

**CLIMA:** Su clima es muy húmedo tropical.

**TEMPERATURA:** La temperatura promedio anual es de 26°C.

**HIDROGRAFIA:** El principal río es el Napo, en el cual desembocan los ríos Payamino, Coca, Indillama, Añango y Yuturí.

**ÁREAS PROTEGIDAS:** Parque Nacional Yasuní, Reserva Biológica Limón cocha, Bosque Protector Napo, Payamino, Bosque Protector Subcuenca río Pacayacu.

**VIAS DE ACCESO:** En el cantón Francisco de Orellana contamos con dos vías de acceso terrestre que son la vía Hollín - Loreto - Coca y la vía Lago Agrio-Coca en aproximadamente 8 horas de viaje. Otra opción para visitar Francisco de Orellana (coca) es por vía aérea a solo 30 minutos de vuelo desde la ciudad de Quito, contamos con las siguiente aerolíneas que tienen rutas permanentes: TAME, ICARO, VIP, Saereo.

**SERVICIOS DE COMUNICACIÓN:** Se cuenta con el servicio telefónico de CNT, además contamos con servicio de telefonía celular Movistar, Porta y el servicio de Internet en diferentes centros de cómputo.