



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL ÁMBITO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY LTDA. DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

JESSICA MISHAELLE ERAZO VEGA

Riobamba – Ecuador

2017



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL ÁMBITO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY LTDA. DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: JESSICA MISHAELLE ERAZO VEGA

DIRECTORA: Ing. SONIA ENRIQUETA GUADALUPE ARIAS

Riobamba – Ecuador

2017

© 2017, Jessica Mishaelle Erazo Vega

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, **Jessica Mishaelle Erazo Vega**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 9 de agosto de 2017



Jessica Mishaelle Erazo Vega

C.C: 020219112-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL ÁMBITO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑAUPA KAUSAY LTDA. DEL CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por la señorita: **JESSICA MISHAELLE ERAZO VEGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____	2017-08-09
Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 _____	2017-08-09
Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes MIEMBRO DE TRIBUNAL	 _____	2017-08-09

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi familia en especial a mi madre Yolanda Vega, que fue quien ha estado siempre a mi lado además la que siempre creyó y confió en mí, fue quien me apoyo para empezar a estudiar y hoy poder culminar mi etapa de estudiante con este trabajo de titulación, además dedico este trabajo de titulación a mis profesores que en mi etapa de estudiante supieron incentivar en mí esa superación a través de los conocimientos que me impartieron semestre tras semestre.

Jessica Mishaelle Erazo Vega

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de titulación es gracias a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quien fue mi casa por más de cinco años, en los cuales me formo como un profesional, que ahora en mi ámbito laboral he podido demostrarlo, agradezco también a mi directora y miembro del de trabajo de titulación quienes fueron los que me indujeron a realizar de la mejor manera este trabajo y no puedo dejar de lado el grato agradecimiento a mi madre quien siempre a estado a mi lado con su apoyo emocional y económico todos los días de mis estudios.

Jessica Mishaelle Erazo Vega

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1 Antecedentes investigativos.....	4
1.1.1 Antecedentes Históricos.....	4
1.2 Fundamentación teórica.....	5
1.2.1 Gerencia Estratégica.....	5
1.2.2 Generalidades Sobre Gerencia Estratégica.....	6
1.2.2.1 Definición de gerencia estratégica.....	6
1.2.2.2 Origen.....	7
1.2.2.3 Evolución.....	7
1.2.3 Modelos de Gerencia Estratégica.....	7
1.2.3.1 Modelo de Russel Ackoff.....	7
1.2.3.2 Modelo de Fred R. David.....	9
1.2.3.3 Modelo de H. Igor Ansoff.....	10
1.2.3.4 Modelo de Michael E. Porter.....	11
1.2.4 Plan Estratégico.....	13
1.2.4.1 Los propósitos de la planeación estratégica.....	14
1.2.4.2 Componentes de un plan estratégico.....	15
1.2.4.3 Componente estratégico político.....	15
1.2.4.4 Componente estratégico de los negocios.....	16
1.2.4.5 Componente de planeación.....	17
1.2.5 Administración Estratégica.....	17
1.2.5.1 Administración del desempeño.....	18
1.2.5.2 Importancia social de la administración.....	18
1.2.5.3 Actividades de apoyo administrativo.....	18
1.2.6 Análisis del Ambiente.....	18

1.2.6.1	<i>Análisis externo</i>	19
1.2.6.2	<i>Análisis interno</i>	20
1.2.7	<i>Toma de Decisiones Estratégicas</i>	21
1.2.7.1	<i>Identificación de alternativas estratégicas</i>	21
1.2.7.2	<i>Evaluación de opciones estratégicas</i>	21
1.2.7.3	<i>Selección de alternativas estratégicas</i>	22
1.2.7.4	<i>Implementación de la estrategia</i>	22
1.2.7.5	<i>Diseño de una estructura organizacional</i>	23
1.2.7.6	<i>Diseño de sistema de control</i>	23
1.2.7.7	<i>Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles</i>	23
1.2.7.8	<i>Manejo del conflicto, las políticas y el cambio</i>	24
1.2.7.9	<i>Evaluación de la estrategia</i>	24
1.3	Marco conceptual	25
1.3.1	<i>Formulación de Estrategias</i>	25
1.3.2	<i>Planeación Estratégica</i>	25
1.3.3	<i>Implementación de Estrategias</i>	26
1.3.4	<i>Evaluación de Estrategias</i>	26
1.3.5	<i>Ventaja Competitiva</i>	26
1.3.6	<i>Estratega</i>	26
1.3.7	<i>Visión</i>	27
1.3.8	<i>Misión</i>	27
1.3.9	<i>Análisis Externo</i>	27
1.3.10	<i>Análisis Interno</i>	27
1.3.11	<i>Objetivo</i>	27
1.3.12	<i>Estrategia</i>	28
1.3.13	<i>Objetivo Anual</i>	28
1.3.14	<i>Política</i>	28
1.4	Idea a defender	28
1.5	Variables	29
1.5.1	<i>Variable Independiente</i>	29
1.5.2	<i>Variable Dependiente</i>	29

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	30
2.1	Modalidad de la investigación	30
2.1.1	<i>Cuantitativa y Cualitativa</i>	30

2.2	Tipos de investigación	30
2.2.1	<i>Investigación de Campo</i>	30
2.2.2	<i>Investigación Bibliográfica-Documental</i>	30
2.3	Población y muestra	31
2.3.1	<i>Población</i>	31
2.3.2	<i>Muestra</i>	31
2.4	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.4.1	<i>Métodos de Investigación</i>	31
2.4.1.1	<i>Método inductivo</i>	31
2.4.1.2	<i>Método deductivo</i>	32
2.4.2	<i>Técnicas de Investigación</i>	32
2.4.2.1	<i>Entrevista</i>	32
2.4.2.2	<i>Encuesta</i>	32
2.4.2.3	<i>Observación directa</i>	32
2.4.3	<i>Instrumentos de Investigación</i>	32
2.4.3.1	<i>Guía de entrevista</i>	32
2.4.3.2	<i>Cuestionario</i>	33
2.4.3.3	<i>Guía de observación</i>	33

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
3.1	Resultados	34
3.2	Verificación de la idea a defender	39
3.3	Título	39
3.4	Contenido de la propuesta	39
3.4.1	<i>Aspectos Generales y Filosofía Empresarial</i>	39
3.4.1.1	<i>Base legal</i>	39
3.4.1.2	<i>Misión</i>	40
3.4.1.3	<i>Visión</i>	40
3.4.1.4	<i>Filosofía institucional</i>	40
3.4.1.5	<i>Organigrama estructural de Ñaupá Kausay Ltda</i>	41
3.4.2	<i>Análisis Externo</i>	42
3.4.2.1	<i>Factor económico</i>	42
3.4.2.2	<i>Factor social</i>	44
3.4.2.3	<i>Factor político legal</i>	45
3.4.2.4	<i>Factor tecnológico</i>	46

3.4.3	<i>Prioridades del Análisis Externo</i>	47
3.4.3.1	<i>Prioridades de los factores económicos</i>	47
3.4.3.2	<i>Prioridades de los factores sociales</i>	48
3.4.3.3	<i>Prioridades de los factores políticos legales</i>	49
3.4.3.4	<i>Prioridades de los factores tecnológicos</i>	50
3.4.4	<i>Análisis Interno</i>	51
3.4.4.1	<i>Aspecto administrativo</i>	52
3.4.4.2	<i>Aspecto operativo o funcional</i>	53
3.4.4.3	<i>Aspecto financiero</i>	54
3.4.4.4	<i>Competencia</i>	55
3.4.4.5	<i>Socios</i>	56
3.4.4.6	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	56
3.4.4.7	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	58
3.4.5	<i>Planteamiento de Estrategias Para Mejorar el Ámbito Laboral</i>	60
3.4.5.1	<i>Diseño de la matriz FODA para el planteamiento de soluciones estratégicas</i>	60
3.4.5.2	<i>Matriz FODA estratégica</i>	61
3.4.5.3	<i>Estrategia de diseño de perfiles del talento humano</i>	63
3.4.5.4	<i>Estrategias de Entorno.</i>	71
3.4.5.5	<i>Estrategias de administración del talento humano</i>	73
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población.....	31
Tabla 2-2:	Muestra.....	31
Tabla 1-3:	Satisfacción de los clientes internos	34
Tabla 2-3:	Modelo de gestión estratégica.....	35
Tabla 3-3:	Ambiente laboral	36
Tabla 4-3:	Estrategia de conformidad en	37
Tabla 5-3:	Actividades de mejora	38
Tabla 6-3:	Matriz de factores económicos	43
Tabla 7-3:	Matriz de factores sociales.....	44
Tabla 8-3:	Matriz de factores políticos legales.....	45
Tabla 9-3:	Matriz de factores tecnológicos	46
Tabla 10-3:	Matriz de prioridades de los factores económicos	47
Tabla 11-3:	Matriz de prioridades de los factores sociales.....	48
Tabla 12-3:	Matriz de prioridades de los factores políticos legales.....	49
Tabla 13-3:	Matriz de prioridades de los factores tecnológicos	50
Tabla 14-3:	Matriz de aspectos administrativos.....	52
Tabla 15-3:	Matriz de aspectos operativos.....	53
Tabla 16-3:	Matriz de aspectos financieros.....	54
Tabla 17-3:	Competencia.....	56
Tabla 18-3:	Socios	56
Tabla 19-3:	Matriz EFE	56
Tabla 20-3:	Matriz EFI	58
Tabla 21-3:	Matriz FODA para diseñar soluciones estratégicas	60
Tabla 22-3:	Matriz FODA estratégica.....	61
Tabla 23-3:	Funciones y responsabilidades de la asamblea general.....	63
Tabla 24-3:	Funciones y responsabilidades de la asesoría jurídica	63
Tabla 25-3:	Funciones y responsabilidades del consejo de administración.....	64
Tabla 26-3:	Funciones y responsabilidades del consejo de vigilancia.....	65
Tabla 27-3:	Funciones y responsabilidades de la presidencia	66
Tabla 28-3:	Funciones y responsabilidades de gerencia.....	66
Tabla 29-3:	Funciones y responsabilidades del comité de crédito.....	67
Tabla 30-3:	Funciones y responsabilidades de contabilidad	68
Tabla 31-3:	Funciones y responsabilidades de caja.....	69
Tabla 32-3:	Funciones y responsabilidades de crédito	70
Tabla 33-3:	Presupuesto estratégico	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Satisfacción de los clientes internos	34
Gráfico 2-3:	Modelo de gestión estratégica	35
Gráfico 3-3:	Ambiente laboral	36
Gráfico 4-3:	Estrategia de conformidad en el puesto de trabajo.....	37
Gráfico 5-3:	Actividades de mejora	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Componentes de un plan estratégico.....	17
Figura 1-3: Organigrama estructural	41

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO B: CUESTIONARIO PARA CLIENTES INTERNOS

ANEXO C: GUÍA DE OBSERVACIÓN

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay se recopiló información recurrente al departamento de Talento Humano, con el objetivo de diseñar la gestión estratégica para el mejoramiento en el ámbito laboral del departamento de talento humano. Los resultados encontrados por la investigación de campo aplicada al departamento de talento humano de cooperativa demostraron que todas las políticas y funciones satisfacen a los clientes internos para el desempeño de las funciones, pero sin un manejo de manual y de estrategias. Así el trabajo de investigación se direccionó a un modelo de gestión estratégica de la cooperativa, mediante el análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores se puede evidenciar que el manejo de la gestión estratégica mejorara el desempeño, además podemos determinar que el ambiente de trabajo no es el adecuado, generando improductividad, por tal motivo los colaboradores están conscientes y dispuestos a realizar actividades para mejorar el ambiente laboral. Se concluyó que el factor humano, eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias que mejoren el ámbito laboral, que serán determinadas en función del análisis de las competencias para el departamento y se recomienda realizar reuniones permanentes, a nivel de funciones de primera línea, de tal manera que de estas reuniones se permita determinar los parámetros de medición del desempeño para cada departamento de la cooperativa.

Palabras clave: <GESTIÓN ESTRATÉGICA>, <PROCESO PRODUCTIVO>, <ESTRATEGIAS DE GESTIÓN>, <ÁMBITO LABORAL>, <FACTOR HUMANO>.



ABSTRACT

The present research work was conducted in the Cooperative of Saving and Credit Ñaupá Kausay, collecting recurring information from the Human Talent Department, with the aim of designing the strategic management for the improvement in the work environment of the human talent department. The results found by field research applied to the human talent department of cooperative showed that all policies and functions satisfy to the internal clients for the performance of functions, but without a manual and strategy management. Thus the research work was directed to a strategic management model of the cooperative, by analyzing the surveys made to the collaborators, the handling of strategic management may be perceived that will improve the achievement, it was also possible to determine that the work environment is not adequate, generating unproductivity, for this reason the colleagues are aware and willing to organize activities to improve the work environment. It was concluded that the human factor, the fundamental axis of any production process, will feel supported by the continuous improvement that will be determined on the analysis of competencies for the department and it is recommended to hold constant meetings, at the level of front-line functions, in such a way that from these meetings it is permitted to determine the performance measurement parameters for each department of the cooperative.

Key words: <STRATEGIC MANAGEMENT>,<PRODUCTION PROCESS>
<MANAGEMENT STRATEGIES><WORK ENVIRONMENT> <HUMAN FACTOR>



INTRODUCCIÓN

Este trabajo nace a partir de la experiencia de apoyo en actividades. A través de la observación se puede visualizar que en la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda hay falencias en el ámbito laboral del departamento de talento humano, entre las áreas y la gestión del talento humano. Sobre ésta última variable se hará mucho énfasis, ya que son los colaboradores el principal activo de la organización cooperativista. Los funcionarios manipulan de manera frecuente el conocimiento, lo que sucede en muchos casos con éste, es que no se articula de manera adecuada y tampoco se comparte. El objetivo de movilizar este talento humano es que sea capturado, analizado y difundido de forma útil para la organización.

Para recolectar la información se aplicó como herramientas las encuestas y entrevistas donde fue necesario entablar relaciones que me permitieran una comunicación bidireccional con los miembros de la cooperativa. Ellos de manera muy amable brindaron tiempo, disponibilidad y sugerencias. En la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda muchos de los procesos que se realizan se encuentran estipulados dentro de la cooperativa en el Sistema de Gestión de Calidad y estos no se llevan a cabo. Por esto, un intangible como es talento humano debe ser transmitido de forma estratégica para el fortalecimiento de la organización.

Se realiza también un análisis de conceptos que giran en torno al ámbito laboral, sobre los cuales se basa la investigación y el diagnóstico. La mirada desde la comunicación permite plantear unas estrategias claras desde un proyecto que beneficia en tres variables específicas. Las estrategias planteadas como alternativa de solución, van acompañadas de herramientas publicitarias que impulsaran de manera interna y externa la propuesta dentro de la cooperativa.

Planteamiento del problema

La cooperativa de ahorro y crédito “Ñaupá Kausay” (Viejos Tiempos) nace del proyecto de Acción y Desarrollo realizado en la provincia de Chimborazo con el apoyo de recursos de Alemania, después de haber realizado un estudio profundo en los cantones de Guamote, Colta y Alausí se toman indicadores que resultan alarmantes sobre todo al ver el alto grado de pobreza y necesidades básicas dentro de los mismos, el proyecto se lo realizó en tres etapas: atención de servicios básicos, producción y fortalecimiento de microempresas.

Es así como la COAC inicia sus actividades con una parte de su capital donado por recursos alemanes y otra con recursos de los socios fundadores, los mismos que nos sirvieron para iniciar

facilitando créditos para la producción y el fortalecimiento de las microempresas con un interés mínimo debido a que es de ayuda social.

En la actualidad, los ejecutivos de la COAC no han diseñado o estructurado estrategias competitivas de gestión, lo cual ha ocasionado que las perspectivas de sus clientes no hayan sido satisfechas, esto se ve reflejado en su nivel de crecimiento económico financiero, como en su cartera de clientes.

La organización ha abandonado su filosofía empresarial, descuidando el sector administrativo, al dejar de lado ciertos aspectos de carácter técnico sustentados en estudios, únicamente ha utilizado actividades administrativas básicas, las que se han realizado en base a criterios generales de su gerente y no en función de técnicas actuales sobre el manejo de la gestión administrativa del talento humano, que le permitan determinar y aprovechar las oportunidades de su mercado.

La gestión, se ha llevado a cabo sin considerar el invaluable aporte de las herramientas de planificación estratégica, situación que se ha dado por la falta de indicadores propios de esta organización para evaluar su gestión y el desempeño al servicio de los clientes que aún mantiene.

Las falencias detectadas nos llevan a manifestar que los intereses de los asociados así como de quienes conforman la cooperativa se ven lesionados en su crecimiento, en confianza y credibilidad, situación que es necesario fortalecer y modernizar para que la cooperativa cumpla su propósito.

Formulación del Problema

¿Cómo incide la gestión estratégica en el mejoramiento del ámbito laboral del departamento de talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda., del cantón Colta, provincia de Chimborazo?

Justificación

La presente investigación, trata de orientar a la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda, hacia una moderna administración de su talento humano, para mejorar la atención en la comercialización de los productos y servicios que provee a sus clientes, a través de su gestión como entidad con fines sociales y de lucro. Por ello es necesario incentivar a la organización cooperativista a involucrarse dentro de un sistema de gestión contemporáneo, con el cual la misma pueda proyectarse hacia nuevos horizontes dentro de la comercialización de sus servicios financieros.

La gestión estratégica, sin duda alguna, facilita la administración del talento humano, ya que es una forma no únicamente de medición, sino también de gestión empresarial, ya que permite trasladar la visión y las estrategias hacia objetivos tangibles y medibles; por otro lado, es una herramienta que clarifica la estrategia y facilita la comunicación interdepartamental.

De igual manera, el concepto balanceado surge de la necesidad de contar con objetivos e indicadores de gestión de resultado y de gestión o actuación del talento humano a corto y largo plazo.

La gestión estratégica para mejorar el ámbito laboral del departamento de talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda, permitirá ver todas las actividades en torno a este tipo de recurso dentro de la organización, ya que aquello se constituye en el pilar fundamental de las empresas.

La gestión estratégica desde un punto de vista teórico, encierra un conjunto de estudios de carácter técnico, que posibilitan implementar una gestión efectiva sobre el talento humano, ya que lleva a cabo todas las operaciones en la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda, de este modo se puede garantizar su crecimiento en su ámbito de acción.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar la gestión estratégica para mejorar el ámbito laboral del departamento de talento humano, de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda del cantón Colta provincia de Chimborazo.

Objetivos Específicos

Realizar la fundamentación teórica sobre la gestión estratégica laboral de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda.

Ejecutar un diagnóstico de las actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda.

Establecer los procesos para garantizar la gestión estratégica laboral de forma eficiente en la unidad de recursos humanos de la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes investigativos

1.1.1 *Antecedentes Históricos*

En relación al tema de la presente investigación dentro de las bibliotecas de la ciudad de Riobamba no se registran estudios ni publicaciones con el tema propuesto por la investigadora, siendo necesario tomar trabajos referentes para utilizarlos como guías:

La tesis titulada formulación de un plan estratégico financiero para la empresa Viset (Vidrios de Seguridad Templados), ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2011 – 2015, nos servirá de guía en el proceso de establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la cooperativa de ahorro y crédito “Ñaupá Kausay” Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016. (Cajas Chicaiza, Diego Geovanny Santillán Bastidas, Ana Luisa, 2011)

En este trabajo se puede observar un diagnóstico situacional interno en donde los factores económicos, políticos, medioambientales, tecnológicos, determinan la situación actual de la empresa. De la misma manera para un diagnóstico situacional externo, los factores económicos, políticos, socioculturales y medioambientales han permitido establecer planes, planes programas y proyectos para la empresa.

El tema: plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH, presentado por Ana Alexandra López Bayas, Janneth Alejandra Viñán Villagrán, en el año 2011, tiene como finalidad, el trabajo investigativo se desarrollado en su totalidad en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con el manejo de la documentación bibliográfica y con un proceso inductivo en el que nos permita conocer más a fondo las transacciones que realiza la institución por medio de inventarios, balances y comprobantes de retenciones de los impuestos para la recuperación de la cartera.

En relación a lo expuesto, se debe indicar que existen orientaciones que cada uno de los autores expresan en los trabajos, esto nos permite integrar una propuesta de mejora el ámbito laboral del departamento de talento humano.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

En primer lugar se abordarán los fundamentos teóricos de la gerencia estratégica, estableciendo los cimientos básicos que garanticen el aprendizaje y el manejo de las estrategias de acción y toma de decisiones. Además se establece el origen, las definiciones, la filosofía, principales autores y planteamientos de modelos de planeación estratégica además de conceptos claves.

Posteriormente se presentará un modelo de gerencia estratégica donde se abordarán temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, luego se hará un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro, según los resultados se analiza y se deciden las estrategias, los objetivos que permitan lograr la meta deseada, examinando continuamente el entorno que rodea la organización y definiendo planes de acción, políticas y consecuentemente la asignación de recursos y talento humano que sea necesario. El presupuesto, la evaluación y el control de la planeación permiten lograr con éxito el objetivo propuesto.

Finalmente se analiza la prospectiva observando los aspectos más importantes y necesarios que necesita la gerencia actual para afrontar el siglo XXI.

Como complemento se anexarán talleres y actividades de aprendizaje que guiarán el auto aprendizaje del estudiante teniendo en cuenta la teoría y la práctica, describiendo las técnicas más conocidas para desarrollar la planeación estratégica como son: la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz DOFA, la matriz del factor interno, la matriz del factor externo, la matriz interno-externa (IE) etcétera. (Hill & Jones, 2009)

1.2.2 Generalidades Sobre Gerencia Estratégica

1.2.2.1 Definición de gerencia estratégica

Según (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008) Gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la gerencia estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la gerencia estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

1.2.2.2 *Origen*

La palabra estrategia proviene del griego estrategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994,206 afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico. (Best, 2007)

1.2.2.3 *Evolución*

Según (David, 2013) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intraemprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

1.2.3 *Modelos de Gerencia Estratégica*

1.2.3.1 *Modelo de Russel Ackoff*

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado. Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son:

Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

A continuación, se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:

Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.

Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.

Preparación de proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.

Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar. Los pasos que intervienen en este diseño son:

- Selección de la misión.
- Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
- Diseño del sistema.

- Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
- Planeación de los recursos: ¿Qué recursos se requerirán y como se obtendrán?
- Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias.
- Modifique si es necesario.
- El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado. (Mintzberg, 2013)

1.2.3.2 *Modelo de Fred R. David*

(David, 2013) Describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Formulación de las estrategias:

- a. Investigación interna y externa
- b. Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- c. Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Ejecución de las estrategias:

- a. Fijación de metas
- b. Fijación de políticas
- c. Asignación de recursos

Evaluación de las estrategias:

- a. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- b. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales
- Auditoría externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.
- Auditoría gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia). En la esta auditoría se tienen en cuenta el área de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.
- Establecimiento de la misión de la empresa
- Fijar los objetivos
- Fijar las estrategias

1.2.3.3 Modelo de H. Igor Ansoff

De acuerdo a (D'Alessio Ipinza, 2008) Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

H. Igor comienza su modelo con:

1. Medio ambiente: Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

2. Evaluación de los sistemas de respuesta: Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

- Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.
- Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido, pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
- Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
- Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significativos se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

3. Postura estratégica: En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

4. El sistema de administración de eventos estratégicos: Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

1.2.3.4 *Modelo de Michael E. Porter*

Indica (Orozco Hernández, 2010) que Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones.

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar

a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa.

La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.

Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores.

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio

- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia

1.2.4 Plan Estratégico

(Chiavenato, 2007) Dice que el plan estratégico es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica.

Estas actividades son muy variadas, y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente un proceso intercambio de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.

La planeación estratégica es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

La estrategia es un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado”.

La planificación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

Con éstas definiciones la planificación estratégica se puede concluir que, es una herramienta que permitirá en un mediano o largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento global de la empresa a través del eficaz aprovechamiento de sus recursos, y la búsqueda de las mejores alternativas que faculten al transformación de debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, considerando para ello la participación e involucramiento del recurso humano.

1.2.4.1 *Los propósitos de la planeación estratégica*

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, debería conocer los beneficios que les puede aportar la planeación

estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente. (Werther & Keith, 2008)

1.2.4.2 *Componentes de un plan estratégico*

El plan estratégico tiene tres componentes que se organizan entre si y hacia el interior de cada uno, desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto, los componentes políticos, de negocios y de planeación. (Werther & Keith, 2008)

1.2.4.3 *Componente estratégico político*

El componente político comprende la visión, los valores o la filosofía, la misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición, necesarias para la búsqueda del norte de la empresa: la visión.

La visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo.

Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.

La misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales, pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación.

La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.

Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.

Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas. (Werther & Keith, 2008)

1.2.4.4 *Componente estratégico de los negocios*

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, ¿Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios (UEN): es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción.

La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización. Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas), cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos. (Werther & Keith, 2008)

1.2.4.5 Componente de planeación

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control como se muestra en la siguiente figura. (Werther & Keith, 2008)



Figura 1-1: Componentes de un plan estratégico

Fuente: (Werther & Keith, 2008)

Elaborado por: Erazo, J. 2017

1.2.5 Administración Estratégica

La administración estratégica “define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (David, 2013)

La administración “Es planear, organización dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar la metas de las organización con eficiencia y eficacia”. (Hill & Jones, 2009)

1.2.5.1 *Administración del desempeño*

(Chiavenato, 2007) Manifiesta que “es importante que los gerentes consigan que sus empleados alcancen los niveles de desempeño óptimos para la organización. ¿Cómo saben los gerentes que los empleados se están desempeñando como se puede que deben hacerlo? En las organizaciones, el medio o forma para evaluar el trabajo de los empleados es mediante un proceso de evaluación sistemático del desempeño.

1.2.5.2 *Importancia social de la administración*

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008) Manifiesta que aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desarrollo de la organización. Estas asumen una trascendencia sin precedentes en la sociedad moderna es una sociedad organizacional.

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores componentes, justifican y fundamentan el estudio general de la administración.

1.2.5.3 *Actividades de apoyo administrativo*

Son aquellas actividades permanentes que coadyuvan al cumplimiento de las actividades técnicas y de producción, las mismas que deben estar orientadas por el principio de reforzamiento de la acción directiva.

Tales actividades están referidas, al asesoramiento, al apoyo administrativo y al control mediante el uso de diversas técnicas y procesos técnicos que se den por requerimiento del principio de reforzamiento de la acción directiva y el principal es la planificación. (D'Alessio Ipinza, 2008)

1.2.6 *Análisis del Ambiente*

Para (Best, 2007) Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal e una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

"Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión.

Clasificaremos en dos tipos de análisis:

- Análisis externo
- Análisis interno

1.2.6.1 *Análisis externo*

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas".

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. (Best, 2007)

1.2.6.2 *Análisis interno*

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva,

además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. (Best, 2007)

1.2.7 Toma de Decisiones Estratégicas

Según (D'Alessio Ipinza, 2008) Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

1.2.7.1 Identificación de alternativas estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

1.2.7.2 Evaluación de opciones estratégicas

La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.

Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.

Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.

Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

1.2.7.3 *Selección de alternativas estratégicas*

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización.

Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

1.2.7.4 *Implementación de la estrategia*

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

1.2.7.5 *Diseño de una estructura organizacional*

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

1.2.7.6 *Diseño de sistema de control*

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

1.2.7.7 *Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles*

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

1.2.7.8 *Manejo del conflicto, las políticas y el cambio*

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

1.2.7.9 *Evaluación de la estrategia*

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los controladores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

(1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?

(2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- (2) Medición del desempeño
- (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 *Formulación de Estrategias*

“La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil”. (Da Costa, 1992)

1.3.2 *Planeación Estratégica*

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana”. (David, 2013)

1.3.3 *Implementación de Estrategias*

“La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional”. (Da Costa, 1992)

1.3.4 *Evaluación de Estrategias*

“La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos”. (David, 2013)

1.3.5 *Ventaja Competitiva*

“Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva”. (Da Costa, 1992)

1.3.6 *Estratega*

“Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de Building Leaders, dice, Todos los estrategas deberían ser directores de capacitación. Estamos pasando por un largo periodo de cambios. Si durante él, nuestros líderes no muestran una gran capacidad de adaptación y no son buenos modelos a seguir, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque a final de cuentas, el liderazgo consiste en dar el ejemplo”. (David, 2013)

1.3.7 *Visión*

“Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es <<Nuestra visión es cuidar de su visión>>”. (Da Costa, 1992)

1.3.8 *Misión*

“La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. (David, 2013)

1.3.9 *Análisis Externo*

“Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas”. (Da Costa, 1992)

1.3.10 *Análisis Interno*

“Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas”. (David, 2013)

1.3.11 *Objetivo*

“Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación,

crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones”. (Da Costa, 1992)

1.3.12 Estrategia

“Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas”. (David, 2013)

1.3.13 Objetivo Anual

“Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional”. (Da Costa, 1992)

1.3.14 Política

“Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos”. (David, 2013)

1.4 Idea a defender

La gestión estratégica permitirá mejorar el ambiente laboral, del departamento de talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda del cantón Colta.

1.5 Variables

1.5.1 *Variable Independiente*

Gestión estratégica

1.5.2 *Variable Dependiente*

Mejorar el ambiente laboral

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad de la investigación

2.1.1 *Cuantitativa y Cualitativa*

La perspectiva cuantitativa en la presente investigación sobre gestión estratégica para mejorar el ámbito laboral del departamento de talento humano, de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupa Kausay Ltda del cantón Colta, provincia de Chimborazo, se da mediante la observación acerca de la realidad del área administrativa; se recogerán datos para ser analizados y para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La investigación cualitativa es valiosa porque nos ayuda a realizar análisis particulares y/o generalizados de la información obtenida de fuentes primarias necesarias en esta investigación.

2.2 Tipos de investigación

2.2.1 *Investigación de Campo*

Por la naturaleza del proyecto se trata de una investigación de campo, ya que se realizará una recopilación de información en el ámbito laboral del departamento de talento humano, de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupa Kausay Ltda del cantón Colta, provincia de Chimborazo especialmente en la área administrativa, es decir en el lugar en donde se genera la información. (Bernal, 2006)

2.2.2 *Investigación Bibliográfica-Documental*

La investigación es bibliográfica, porque nos permite explorar los textos de diferentes autores sobre la gestión estratégica, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido y recogerán varios informes históricos existentes en los archivos de la organización. (Hernández Sampieri, 2012)

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población lo constituye, personal administrativo y operativo de la cooperativa de ahorro y crédito “Ñaupá Kausay Ltda”

Tabla 1-2: Población

Detalle	Cantidad
Personal Directivo	9
Personal Administrativo	1
Personal Operativo	9

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda
Elaborado por: Erazo, J. 2017

2.3.2 Muestra

Por ser una población reducida en lo referente a empleados y trabajadores de la cooperativa, no es necesario el cálculo de la muestra, es decir que se aplicará el cuestionario preparado a todo el talento humano con el que se cuenta.

Tabla 2-2: Muestra

	Talento Humano Total
Población	19
Muestra	19

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda
Elaborado por: Erazo, J. 2017

2.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1 Métodos de Investigación

2.4.1.1 Método inductivo

El método inductivo es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige. (Hernández Sampieri, 2012)

2.4.1.2 *Método deductivo*

El método deductivo sigue un proceso sintético-analítico, es decir contrario a lo anterior, se presentan conceptos, principios y definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones en las cuales se aplican o examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. (Bernal, 2006)

2.4.2 *Técnicas de Investigación*

2.4.2.1 *Entrevista*

Se usa esta técnica en una o varias personas para cuestionarla orientadamente para poder obtener la información adecuada. Este medió es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar más información completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y comentarios. Se aplica en el conocimiento preliminar al representante legal. (Bernal, 2006)

2.4.2.2 *Encuesta*

Es un conjunto de preguntas diseñadas por el auditor para genera los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. Se aplica para conocer el funcionamiento de la entidad. (Bernal, 2006)

2.4.2.3 *Observación directa*

El grado de representatividad de la información se determinará bajo criterios de observación directa a las distintas variables que participan en la obtención de un conjunto de procesos y estrategias innovadoras sobre el ahorro y crédito en la cooperativa. (Bernal, 2006)

2.4.3 *Instrumentos de Investigación*

2.4.3.1 *Guía de entrevista*

Es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordaran en la entrevista. (Aguirre, 2015)

2.4.3.2 *Cuestionario*

Es una técnica de la investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevista a una población (grupal o individual), con el propósito de recabar información de diferentes variantes de la realidad o para sugerir una hipótesis. (Hernández Sampieri, 2012)

2.4.3.3 *Guía de observación*

Es un documento que permite encausar la acción de (mirar con recato, examinar con atención) y observar ciertos fenómenos permitiendo detectar y asimilar la información necesaria de determinados hechos a través de instrumentos. (Aguirre, 2015)

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados

¿Las Políticas en Torno al Talento Humano que Mantiene la Cooperativa Satisfacen sus Necesidades Como Empleado de la Misma?

Tabla 1-3: Satisfacción de los clientes internos

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	15	79%
2	No	4	21%
Total		19	100%

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda

Elaborado por: Erazo, J. 2017

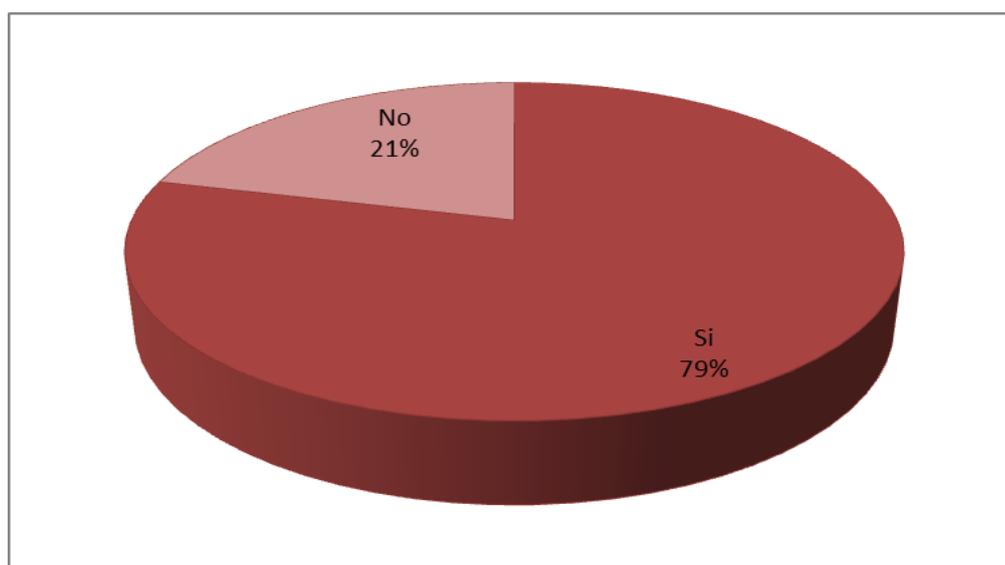


Gráfico 1-3: Satisfacción de los clientes internos

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Análisis e interpretación de la variable en estudio:

El 79% de los colaboradores de la cooperativa, dicen que las políticas en torno al talento humano, satisfacen sus necesidades como empleado de la misma, por lo que los trabajadores se sienten motivados en participar en las actividades programadas.

¿Cree Usted que la Aplicación de un Modelo de Gestión Estratégica para Mejorar el Ámbito Laboral en la Organización le Permitirá Tener un Mejor Ambiente Laboral?

Tabla 2-3: Modelo de gestión estratégica

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	19	100%
2	No	0	0%
Total		19	100%

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda
Elaborado por: Erazo, J. 2017

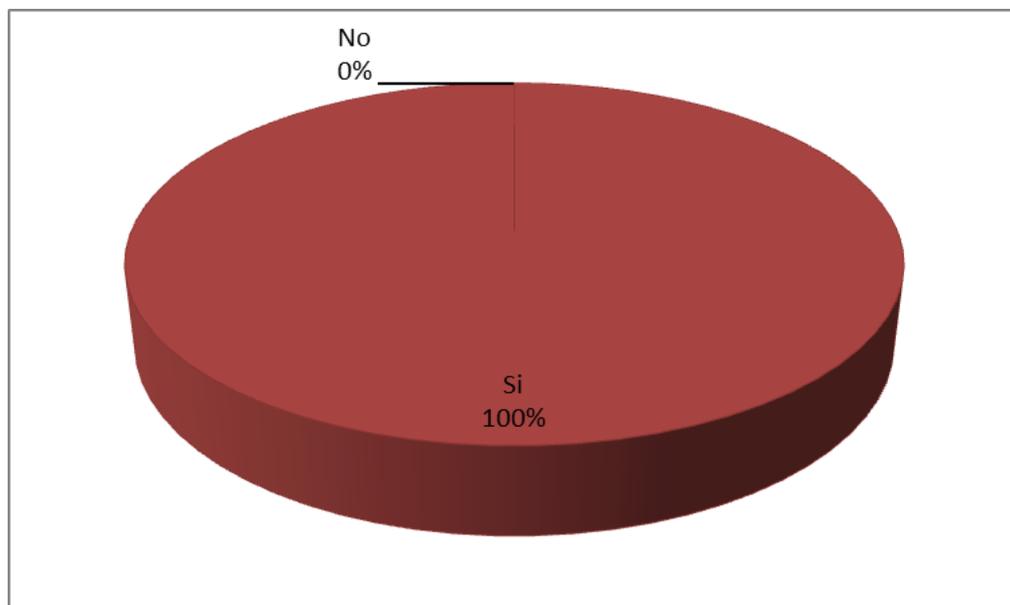


Gráfico 2-3: Modelo de gestión estratégica

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Análisis e interpretación de la variable en estudio:

El 100% de los colaboradores de la cooperativa, dicen que la aplicación de un modelo de gestión estratégica en la organización, les permitirá tener mejores resultados laborales; además los clientes internos están conscientes de la necesidad de un nuevo modelo estratégico en la cooperativa, para mejorar de una forma integral la gestión de la misma.

¿Considera que el Ambiente Laboral es el Adecuado en la Cooperativa?

Tabla 3-3: Ambiente laboral

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	6	32%
2	No	13	68%
Total		19	100%

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda

Elaborado por: Erazo, J. 2017

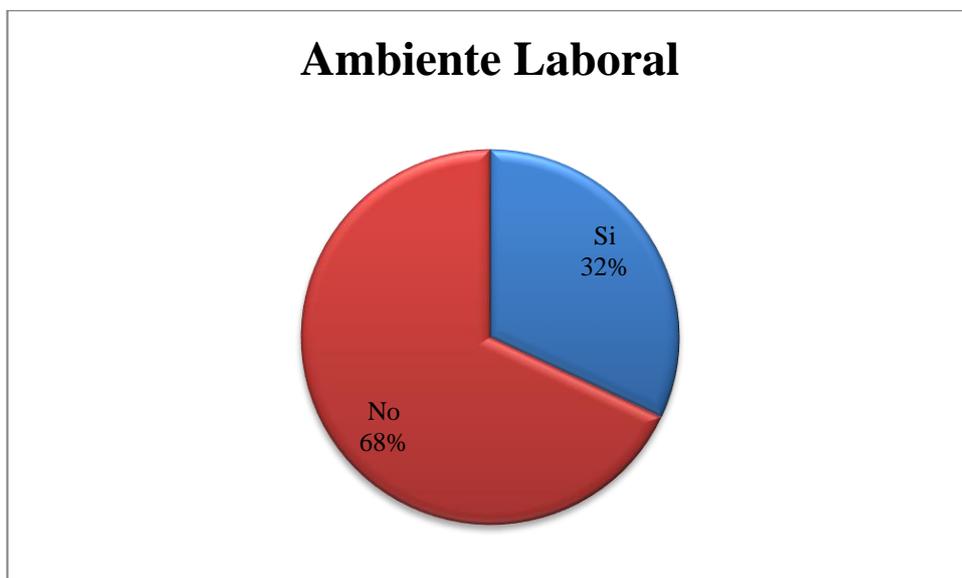


Gráfico 3-3: Ambiente laboral

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Análisis e interpretación de la variable en estudio:

El gráfico nos indica que el 68% de los colaboradores de la cooperativa, consideran que no existe un adecuado ambiente laboral, mientras que un grupo minoritario, cree que si existe un adecuado ambiente laboral.

¿Conoce de Alguna Estrategia que Esté Aplicando la Cooperativa Para que Usted se Sienta Conforme en su Puesto de Trabajo?

Tabla 4-3: Estrategia de conformidad en el puesto de trabajo

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	42%
2	No	11	58%
Total		19	100%

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda
Elaborado por: Erazo, J. 2017

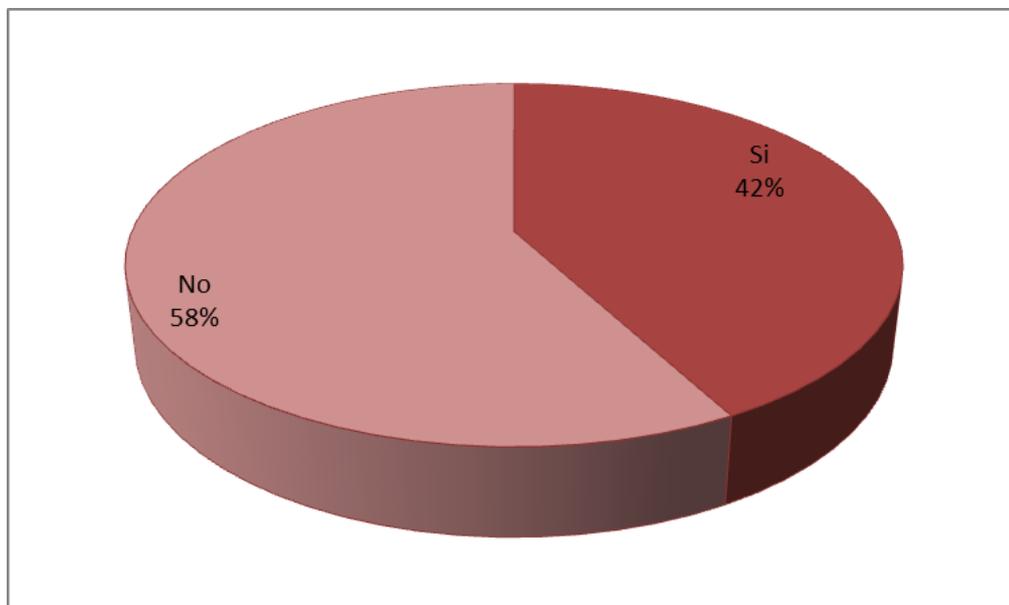


Gráfico 4-3: Estrategia de conformidad en el puesto de trabajo

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Análisis e interpretación de la variable en estudio:

El 58% de los colaboradores de la cooperativa, dicen que no conocen de estrategia alguna que aplique la cooperativa para sentirse conforme en el puesto de trabajo, mientras que la contraparte manifiesta lo contrario; en tal virtud, la cooperativa si se encuentra aplicando estrategias para que la gente se sienta bien laborando en ella, y de esta manera se sientan seguros.

¿Estaría Dispuesto a Realizar Actividades que Mejoren el Ambiente Laboral y la Productividad en la Cooperativa?

Tabla 5-3: Actividades de mejora

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	19	100%
2	No	0	0%
Total		19	100%

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda

Elaborado por: Erazo, J. 2017

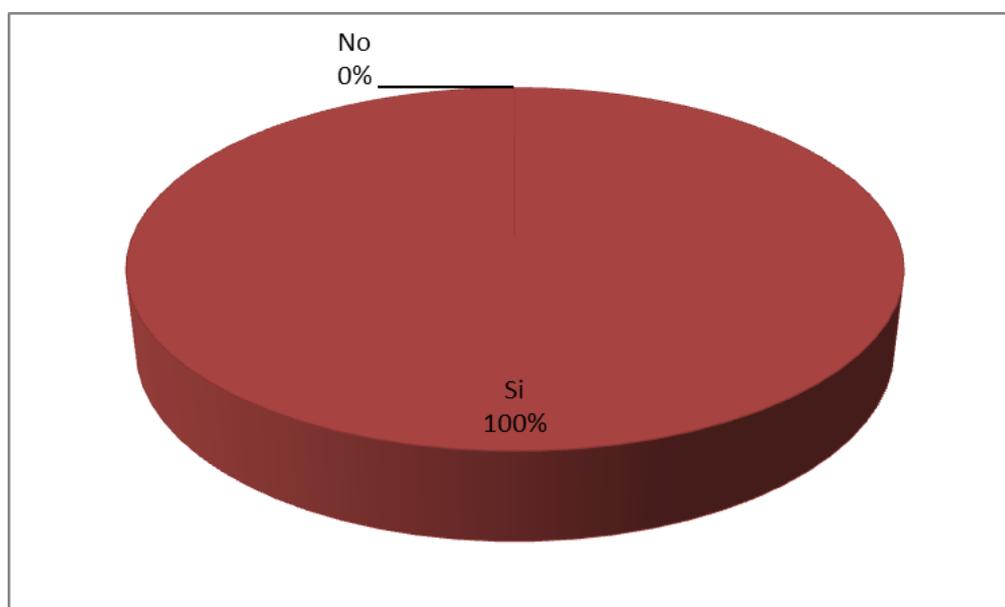


Gráfico 5-3: Actividades de mejora

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Análisis e interpretación de la variable en estudio:

El 100% de los colaboradores de la cooperativa, dicen que sí estarían dispuestos a realizar actividades para mejorar el ambiente laboral y la productividad institucional, por lo que la cooperativa debería continuar realizando campañas fuertes hacia el cliente interno para que la gente pueda cooperar, indicándoles que la cooperativa es su segundo hogar.

3.2 Verificación de la idea a defender

Al realizar las encuestas a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay” Ltda, se obtuvieron los siguientes resultados que sirven de sustento para la verificación de la idea a defender:

En la pregunta N° 2 del cuestionario, el 100% de los colaboradores de la cooperativa, están conscientes de la necesidad de un modelo de gestión estratégica que les permitirá tener mejores resultados laborales.

En la pregunta N° 3 el 68% de los colaboradores de la cooperativa, consideran que no existe un adecuado ambiente laboral, lo que ha provocado una cadena de improductividad que puede derivarse de no consolidar un clima de trabajo óptimo y estimulante.

En la pregunta N° 5 El 100% de los colaboradores de la cooperativa, dicen que sí estarían dispuestos a realizar actividades para mejorar el ambiente laboral y la productividad institucional, por lo que la cooperativa debería continuar realizando campañas fuertes hacia el cliente interno para que la gente pueda cooperar, indicándoles que la cooperativa es su segundo hogar.

Lo manifestado anteriormente afirma la idea a defender, ya que la gestión estratégica permitirá mejorar el ámbito laboral del departamento de talento humano, de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda del cantón Colta, provincia de Chimborazo.

3.3 Título

Gestión estratégica para mejorar el ámbito laboral del departamento de talento humano, de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda del cantón Colta, provincia de Chimborazo.

3.4 Contenido de la propuesta

3.4.1 Aspectos Generales y Filosofía Empresarial

3.4.1.1 Base legal

La COAC Ñaupá Kausay funciona de acuerdo con las la legislación vigente contemplada en:

- Constitución del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

3.4.1.2 *Misión*

Ser una entidad financiera comprometida en impulsar, fortalecer y fomentar el desarrollo local sostenible de nuestra sociedad bajo un modelo cooperativo con soluciones de acceso a servicios financieros oportunos por parte de la población de medianos y bajos ingresos del sector rural en particular, de forma que luchemos de manera continua para mejorar las condiciones económicas y apuntar al ALLY KAUSAY.

3.4.1.3 *Visión*

Construir un Sistema Cooperativo de Ahorro y Préstamo Rural, competitivo, fortalecido y sostenible que participe en el desarrollo económico y social de las comunidades de un marco de valores y en un liderazgo propositivo, que se fortalecen e incrementan las condiciones donde se operan con servicios innovadores a precios accesibles, adaptados a la realidad del entorno en que se desarrollan.

3.4.1.4 *Filosofía institucional*

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria, del sector Financiero Popular y Solidario así como también de las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno cumplirá con los siguientes valores y principios universales del cooperativismo:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

3.4.1.5 Organigrama estructural de Ñaupá Kausay Ltda

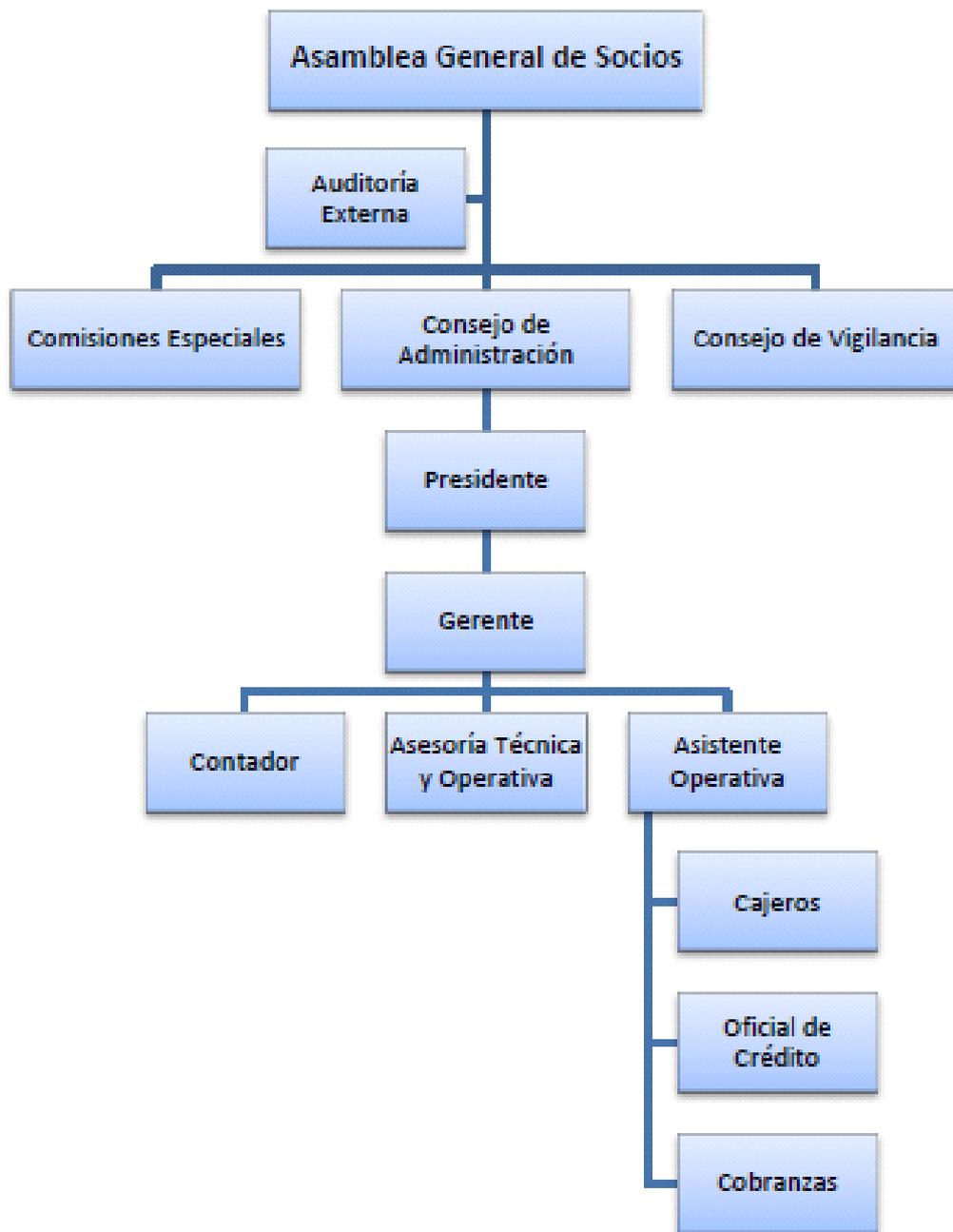


Figura 1-3: Organigrama estructural

Fuente: Ñaupá Kausay Ltda

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.2 *Análisis Externo*

El análisis externo permite identificar aquellos factores, que se originan externamente a la empresa y se constituye en amenazas u oportunidades para ella.

A pesar que en los momentos actuales no se ha logrado conseguir estabilidad económica-financiera, la crisis social, política y moral persiste en nuestro país, lo cual impide tomar decisiones a largo plazo, por ello debemos evolucionar en este ambiente hostil con productividad, servicio y nivel tecnológico.

De todas las etapas de un proceso de reflexión estratégica, el macroentorno es una fase curiosa, pues su influencia en el proceso, y en consecuencia en la estrategia de la institución, es tan fácil de explicar cómo demolidoras pueden ser sus influencias. De esto estas variables, y que sí tienen un péndulo es que este, es predecible en su movimiento.

Factores como el PIB, el tipo de interés o el tipo de cambio, se mueven como un péndulo impredecible. Un día favorecen inmensamente, un poco después machacan sin piedad, para poco más tarde volver a beneficiar, en su continuo y brusco cambio.

El análisis externo se concentra en hechos incontrolables para una organización, por ello es importante diferenciar dentro del ambiente externo, dos elementos importantes como son las oportunidades y amenazas.

Al identificar el macroentorno o medio ambiente general estudiaremos las fuerzas que no se puede controlar, es decir que están fuera del alcance de la empresa y en lo que ella no tiene ningún grado de intervención, básicamente consideraremos cuatro aspectos que son los siguientes:

- Factor económico
- Factor social
- Factor político - legal
- Factor tecnológico

3.4.2.1 *Factor económico*

Considerando que la economía en nuestro país no ha mejorado favorablemente con cuentas muy equilibradas, a continuación detallaremos varios de sus factores con su comportamiento e incidencia en nuestro mercado objetivo, entre ellos tenemos los siguientes: inflación, tasas de interés activas y pasivas, PIB, remesas de los migrantes, entre otros factores.

Tabla 6-3: Matriz de factores económicos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
FE1	Inflación	Ascendente, se prevé una inflación del 3.41% para este año. Para el mes de abril alcanzó al 3.42%.	Pérdida de capital	Gobierno Proveedores Competidores Clientes
FE2	Tasas de Interés Activa	Descendente, el comportamiento del mercado financiero fijo una tasa del 9.17%.	Repercute de alguna manera ya que permitirán elaborar proyectos y planes de inversión de manera acertada.	Estado Sector financiero Empresas
FE3	Tasa de Interés Pasiva	Descendente, la tasa pasiva se ha fijado a 4.53%	Indiferencia para ahorrar e invertir en el sector financiero	Estado Sector financiero Empresas
FE4	Riesgo País	Descendente, en los últimos meses. Con 790 puntos en el mes de marzo del 2017 decreciendo en un 2% con relación al mes anterior.	La cooperativa de ahorro y crédito no requiere de inversionistas extranjeros, pero repercute a nivel nacional.	Estado Competidores Inversionistas extranjeros
FE5	Recesión Económica	Incertidumbre para invertir.	Se espera que mejore la situación económica del país, para realizar las inversiones.	Estado Competidores Clientes Competidores
FE6	Remesas de migrantes	Descendente, Las remesas que más cayeron fueron las provenientes de Europa. Los envíos desde España bajaron en el 14,49% y pasaron de significar \$ 267 millones en el tercer trimestre del 2015 \$ 228,3 millones en el 2016. Por la crisis europea se prevé que seguirán bajando.	Desestabilización de la economía nacional	Estado Clientes Competidores
FE7	PIB	Ascendente	Crecerá la economía ecuatoriana	Estado Competidores
FE8	Impuestos	Ascendente	Perjudica a la cooperativa ya que de esta manera se generan más egresos para la institución.	Estado Socios Clientes

Fuente: Banco Central del Ecuador y Ecuador en Cifras
Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.2.2 Factor social

En este ámbito se considera las perspectivas del desarrollo social teniendo en cuenta las condiciones de vida básicas. Por ello el gobierno actual ha tratado de generar una mejor calidad de vida para la ciudadanía, generando fuentes de trabajo que ayude a fortalecer de alguna manera la economía del país.

Tabla 7-3: Matriz de factores sociales

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
FS1	Desempleo	Descendiente, logrando reducir del 5.1% que se generó en el 2016 a un 4.9% hasta marzo del 2015.	Confianza laboral	Cooperativa de ahorro y crédito Estado Clientes
FS2	Subempleo	Decreciente, del 45.7% se redujo a un 44.2%	Creecer la demanda de servicios financieros	Clientes Estado
FS3	Población Económicamente Activa	Ascendente	La cooperativa podría expandirse	Cooperativa de ahorro y crédito Clientes Competencia Estado
FS4	Migración Interna	Existe una tendencia a la migración interna en nuestro país, por ir en busca de fuentes de trabajo a las ciudades que son las que generan más oportunidades.	Indiferente, ya que en nuestra ciudad no se un alto nivel de migración	Clientes

Fuente: Banco Central del Ecuador y Ecuador en Cifras
Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.2.3 Factor político legal

Es muy relevante considerar las políticas gubernamentales, analizando la situación regional, nacional y su incidencia en la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay, aunque cabe recalcar que hay hechos políticos que hacen retrasar o estancar al país, debido a la fragilidad que refleja la inestabilidad económica.

Tabla 8-3: Matriz de factores políticos legales

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
FPL1	Partidos políticos	A nivel nacional existen 32 partidos, que participan en la lista nacional.	Desestabilización política	Estado
FPL2	Leyes	Reforma en la constitución	Inestabilidad política en el país	Estado Competencia Clientes Cooperativa de ahorro y crédito
FPL3	Política Financiera	Reformas al mutualismo	Reconocimiento a las Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito, como instituciones que captan recursos del públicos	Sistema Financiero Clientes

Fuente: Banco Central del Ecuador y Ecuador en Cifras

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.2.4 Factor tecnológico

En este factor analizaremos la tecnología que usa actualmente la cooperativa, la disponibilidad en el mercado a nivel nacional, es decir que esta tecnología tiene que ver con el desarrollo de los procesos de sus actividades, el obtener un equipo computarizado que ayude avanzar de manera rápida, confiable. Acompañado de un buen programa que ayuden a la entidad financiera, el servicio de internet será otro de los beneficios que se necesitará para mantener muy bien informado y actualizados para el desarrollo de la cooperativa entre ellos tenemos los siguientes:

Tabla 9-3: Matriz de factores tecnológicos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
FT1	Avance Tecnológico	Ascendente	Efectividad en el desempeño de actividades	Estado Competencia Clientes Proveedores
FT2	Sistema Integrado	Favorable	Optimización de recursos, ya que permite comunicarse, sin importar distancia alguna.	Cooperativa de ahorro y crédito Clientes Proveedores
FT3	Telecomunicaciones e internet	Oportuno, ofrece servicios con bajos costos debido a la competencia que tiene	Acelera la comunicación con los clientes y proveedores.	Clientes Proveedores Trabajadores

Fuente: Banco Central del Ecuador y Ecuador en Cifras
Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.3 Prioridades del Análisis Externo

3.4.3.1 Prioridades de los factores económicos

Tabla 10-3: Matriz de prioridades de los factores económicos

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	Alta Prioridad FE1 FE8	Alta Prioridad FE5	Media Prioridad
	MEDIA	Alta Prioridad FE2 FE3 FE6	Media Prioridad FE4 FE7	Baja Prioridad
	BAJA	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Factores con mayor impacto sobre la organización:

FE1 Inflación

FE2 Tasa de interés activa

FE3 Tasa de interés pasiva

FE4 Riesgo país

FE5 Recesión económica

FE6 Remesas

FE7 PIB

FE8 Impuestos

3.4.3.2 Prioridades de los factores sociales

Tabla 11-3: Matriz de prioridades de los factores sociales

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	MEDIA	Alta Prioridad	Media Prioridad FS1 FS2 FS3	Baja Prioridad FS4
	BAJA	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
Probabilidad de Impacto				

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Factores con mayor impacto sobre la organización:

FS1 Desempleo

FS2 Subempleo

FS3 Población económicamente activa (PEA)

FS4 Migración interna

3.4.3.3 Prioridades de los factores políticos legales

Tabla 12-3: Matriz de prioridades de los factores políticos legales

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	Alta Prioridad FPL1 FPL2	Alta Prioridad	Media Prioridad
	MEDIA	Alta Prioridad FPL3	Media Prioridad	Baja Prioridad
	BAJA	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Factores con mayor impacto sobre la organización:

FPL1 Partidos políticos

FPL2 Leyes

FPL3 Política financiera

3.4.3.4 Prioridades de los factores tecnológicos

Tabla 13-3: Matriz de prioridades de los factores tecnológicos

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	Alta Prioridad	Alta Prioridad FT2	Media Prioridad
	MEDIA	Alta Prioridad FT1 FT3	Media Prioridad	Baja Prioridad
	BAJA	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
Probabilidad de Impacto				

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Factores con mayor impacto sobre la organización:

FT1 Avance tecnológico

FT2 Sistema integrado

FT3 Telecomunicaciones e internet

Estos factores estratégicos externos a la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda, son de gran relevancia ya que nos permiten conocer el nivel de impacto y ocurrencia que tienen ante la realidad económica, política-legal y social de nuestro país.

3.4.4 *Análisis Interno*

Es necesario dar a conocer todos aquellos factores que influyen directa o indirectamente en la cooperativa, tanto internos como externos.

Al hablar del entorno interno analizaremos los factores administrativos, financieros, tecnológicos y de recursos humanos, que son los que afectan directamente a la cooperativa. Toda esta información nos ayudará a determinar la situación actual de la cooperativa, y nos permitirá desarrollar estrategias para un mejor desarrollo de la misma.

El sistema financiero de esta época se encuentra atravesando fuertes y frecuentes cambios, por lo que el éxito o fracaso de este tipo de Instituciones está condicionado en alto grado por la habilidad que desarrollan para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el sistema conlleva en relación a las cooperativas de ahorro y crédito. Con los términos de oportunidad y amenaza se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la cooperativa, que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente, entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que a futuro pueden verificarse.

Es preciso efectuar un análisis externo, es decir investigar sobre agentes que intervienen en la cooperativa, que no se los puede cambiar o hacerlos operativos. El contexto general o macro ambiente, se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional. Está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

El entorno inmediatamente fuera de la cooperativa es conocido como microentorno o medio ambiente específico, en este análisis se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, entre ellas:

- Administración
- Funcionales, investigación y desarrollo
- Financieros
- Competencia
- Socios

3.4.4.1 Aspecto administrativo

La administración de la cooperativa es un sistema que interactúa con su ambiente específico, pero permanece siempre a las influencias potenciales de un ambiente general.

Tabla 14-3: Matriz de aspectos administrativos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
AA1	Base Legal	Óptima	Funciona bajo cumplimiento de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General	Socios Directivos
AA2	Reglamento Interno y Estatutos	Reformas	Limita el accionar de los directivos y Gerencia	Socios Directivos Empleados
AA3	Estructura orgánica	Buena	Orienta las funciones de cada socio y miembro de la cooperativa	Socios Directivos Empleados
AA4	Toma de decisiones	Centralizadas	Permite controlar los pasos del proceso.	Competencia Clientes Socios
AA5	Coordinación	Satisfactoria	Permite cumplir con los objetivos predeterminados.	Directivos Socios Empleados
AA6	Comunicación	Excelente	La comunicación que se maneja en la cooperativa, fomenta el desarrollo colectivo.	Directivos Socios Empleados
AA7	Control	Adecuado	Los recursos son manejados bajo control, para el cumplimiento de metas propuestas.	Directivos Socios Empleados
AA8	Imagen Institucional	Prestigiada	Por la calidad de servicio, se genera confianza en los socios	Directivos Clientes Socios
AA9	Plan Estratégico	Medio	Ayuda a orientarnos hacia la misión institucional	Directivos Socios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.4.2 Aspecto operativo o funcional

La cooperativa ha logrado controlar y regular sus funciones, cubriendo geográficamente la localización del cantón Colta donde prestará sus servicios a la ciudadanía en general.

Tabla 15-3: Matriz de aspectos operativos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
AO1	Calidad Servicios	Excelente	Positivo, porque solventa necesidades económicas	Clientes Socios Competencia Proveedores
AO2	Exclusividad y diferenciación de servicios	Óptimos	Satisfacción en los clientes	Clientes Socios Implicados
AO3	Participación en el mercado local	Ascendente	Se va incrementando por su buena prestación de servicios, en nuestra sociedad.	Clientes Competencia Socios
AO4	Investigación y Desarrollo	Regular	No se realiza estudios de investigación con frecuencia	Competencia Proveedores Clientes
AO5	Costo del Servicios	Medio	Solventa la economía de los socios	Clientes Socios Competencia
AO6	Publicidad	Media	Permite difundir y socializar el servicio de transporte.	Clientes Competencia Cooperativa
AO7	Fidelidad de clientes	Excelente	Por ser eficiente y eficaz, se ha logrado ser preferidos.	Clientes Competencia Cooperativa

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.4.3 Aspecto financiero

Para el buen funcionamiento de la cooperativa Ñaupá Kausay en el cantón Colta es necesario la obtención de fondos y suministro de capital, por ello es relevante contar con una planificación financiera que nos genere beneficios.

Tabla 16-3: Matriz de aspectos financieros

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
AF1	Liquidez	Excelente, el índice de liquidez alcanza al 6.85% cuenta con \$ 5.85% para cada dólar invertido.	Satisfacción en los socios por el buen movimiento de su capital de trabajo.	Socios Directivos Clientes
AF2	Solvencia institucional	Buena, La institución cuenta con bienes muebles e inmuebles que garantizan su solvencia; esta alcanza a 1.15%	La edificación sustenta la imagen institucional en los socios	Socios Directivos Clientes
AF3	Margen Neto	Medio	La atención de los servicios es un aporte a la rentabilidad de la Cooperativa.	Socios Directivos Clientes
AF4	Rentabilidad	Buena, la rentabilidad del patrimonio es de 1.28%	Confianza de los socios	Socios Directivos Clientes
AF5	Presupuesto	Efectividad	Cumplimiento con lo programado, con un 92,68%.	Socios Directivos

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.4.4 *Competencia*

La parte financiera de la banca privada goza de buenas estrategias publicitarias, las cuales han hecho que muchos agricultores y pequeños comerciantes del sector rural de la del cantón Colta quieran participar, pero pocos de ellos pueden cumplir con los requisitos que estas actividades demandan para poder obtener algún beneficio. En un caso de tener posibilidades de obtener algún crédito muchos de estos salen los montos pocos deseados y en tiempos muy demorados y esto hace que mucho de los clientes desistan de realizar movimientos financieros en alguna banca privada.

En el caso de las cooperativas, los servicios de intereses que cobran por los créditos están entre el 7.43 y el 16% anual que tienen fijados las cooperativas, los fondos de mortuorios en \$2,00 al año, el fondo de desgravamen es de acuerdo al monto del crédito, y los intereses que se pagan por los ahorros están entre 1%. Los servicios que prestan las cooperativas se otorgan de acuerdo a la liquidez de la institución, y van otorgándose de acuerdo a la prioridad y a la finalidad para la que se lo requiere.

Las cooperativas para vender sus servicios se basan en las campaña publicitaria a través de la radio, hojas volantes, con trípticos, y a través de clientes satisfechos que realizan comentarios favorables a favor de la institución y en muchos casos solo este tipo de comentarios ayudado a muchas de ella porque la confianza que muchas han logrado a echo que permanezcan y se desarrollen. Los factores competitivos, incluyen a todos aquellos que tienen que ver con sus competidores potenciales para la cooperativa, entre ellos tenemos:

- Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema
- Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda
- Banco del Pichincha
- BanEcuador

Cooperativas que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; en el caso de los Bancos son regulados por Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Tabla 17-3: Competencia

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
C1	Servicios	Alta	Existe una gran oferta del servicio, y su competencia es fuerte.	Socios Clientes Competencia

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.4.5 Socios

La cooperativa al constituirse como una entidad de servicio a la comunidad dentro del sistema financiero con enfoque al desarrollo integral de sus miembros, los socios que constituyen la capitalización de la cooperativa son todos aquellos que pasan a ser socios voluntarios a través de invertir su capital dentro de certificados de aportación lo que permite de esta manera que cada una de las personas sean inversionistas de la cooperativa.

Tabla 18-3: Socios

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
S1	Socios	Significativo	Deberán someterse al cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la cooperativa “Ñaupá Kausay Ltda”.	Socios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.4.6 Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 19-3: Matriz EFE

Áreas de trabajo	Ponderación	Sin importancia 0.0			
		Muy importante 1.0			
Prioritarias	Impacto	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4		
Subsecuentes		Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3		
Nº	Factores externos clave		Peso	Calificación	Peso ponderado
	Oportunidades				

1	Alianza estratégica para la incorporación de software informático de la cooperativa	0,04	4	0,16
2	Alianzas estratégicas	0,05	4	0,2
3	Apertura de mercado para servicios financieros destinados a migrantes	0,03	3	0,09
4	Clientes Satisfechos debido a la eficiencia y eficacia del servicio se ha logrado fidelidad de los clientes	0,1	3	0,3
5	Convenios estratégicos con instituciones públicas	0,1	3	0,3
6	Crecimiento poblacional rural que desea continuar con actividades pecuarias, agrícolas y de la microempresa	0,4	3	0,12
7	Desarrollar un sistema contable, eficiente que estará adaptado a las necesidades de la cooperativa	0,07	4	0,28
8	Desarrollo de la tecnología el avance tecnológico es una excelente opción para la cooperativa ya que de esta manera permitirá tener una comunicación más directa con los clientes	0,04	3	0,12
9	Desconfianza en los bancos	0,05	4	0,2
10	Fomentar la cultura de ahorro	0,04	3	0,12
11	Nicho de mercado no cubierto en su totalidad	0,10	3	0,3
12	Nuestros socios serán personas del sector, para crear confianza	0,07	4	0,28
	Amenazas			
1	Inestabilidad política y económica del país	0,02	1	0,02
2	Inflación	0,05	1	0,05
3	La transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector a las sedes de las instituciones financieras	0,04	1	0,04
4	Migración de población joven	0,03	1	0,03
5	Poca práctica de la cultura de ahorro	0,04	2	0,08
6	Reformas tributarias y contables	0,06	2	0,12
	Calificación ponderada	1		2,68

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Análisis de la matriz:

El valor de 2,68 obtenido nos indica que la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay, tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en la actividad financiera, pero se sugiere aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, mediante la orientación a la mejora continua de quienes forman parte de la cooperativa

3.4.4.7 Matriz de evaluación de los factores internos

A continuación, se presentará el análisis interno de la cooperativa Ñaupá Kausay, partimos del establecimiento de las fortalezas y debilidades de la institución, para realizar el análisis en mención.

Tabla 20-3: Matriz EFI

Áreas de trabajo	Ponderación	Sin importancia 0.0		
		Muy importante 1.0		
Prioritarias	Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza importante 4	
Subsecuentes		Debilidad menor 2	Fortaleza menor 3	
N°	Factores internos clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
	Fortalezas			
1	Amplio mercado potencial	0,04	4	0,16
2	Bajo índice de morosidad	0,06	4	0,24
3	Buen ambiente laboral con un equipo de trabajo comprometido y con experiencia, capacitación permanente.	0,04	3	0,12
4	Compromiso y organización integra entre directivos y funcionarios de la institución apoyo de la gestión de gerencia	0,03	3	0,09
5	Comunicación entre directivos de la institución	0,04	4	0,16
6	Comunicación entre directivos de la institución	0,08	4	0,24
7	Confianza de los socios hacia la cooperativa	0,06	4	0,24
8	Conocimiento de las necesidades de los agricultores y pequeños comerciantes	0,08	3	0,24
9	Conocimiento del sector	0,06	4	0,24

10	Gestión financiera dentro de los límites adecuados	0,04	4	0,16
11	Intereses bajo logrando preferencia de los socios ante la competencia.	0,08	3	0,24
12	Lugar estratégico de funcionamiento de la cooperativa	0,08	3	0,24
13	Participación de la mayoría de socios	0,06	4	0,24
14	Prestigio institucional debido a la calidad del servicio que brindemos a la ciudadanía.	0,06	4	0,24
15	Recurso humano capacitado	0,06	4	0,24
16	Sabemos con quienes trabajaremos	0,04	4	0,16
17	Servicio personalizado	0,06	4	0,24
	Debilidades			
1	Ausencia de procesos definidos con funciones específicas	0,06	3	0,18
2	Falta de publicidad	0,04	4	0,16
3	Incapacidad para responder a las necesidades de los socios en montos de crédito	0,08	2	0,16
4	La inversión requerida del proyecto a través de socios	0,08	2	0,16
5	Liquidez	0,04	3	0,12
6	Pocos conocimiento de la existencia de la cooperativa	0,06	3	0,18
7	Promoción institucional	0,06	2	0,12
	Calificación ponderada	1		3,57

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Análisis de la matriz:

El valor de 3.57 nos indica que la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay tiene grandes fortalezas, pero también tiene muchas debilidades, para lo cual debe cimentar de una forma correcta las fortalezas para contrarrestar sus debilidades, de esta forma se logrará el mejoramiento interno de una forma integral y por ende lograr un importante posicionamiento en el mercado local.

3.4.5 Planteamiento de Estrategias Para Mejorar el Ámbito Laboral

3.4.5.1 Diseño de la matriz FODA para el planteamiento de soluciones estratégicas

Previo al planteamiento de soluciones estratégicas, a través del análisis FODA de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay, se hizo un reconocimiento dentro de la institución de toda la información que nos servirá como base para dicho análisis, dentro de este análisis tenemos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de ello se realizó una comparación para determinar las posibles soluciones estratégicas.

Tabla 21-3: Matriz FODA para diseñar soluciones estratégicas

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y organización integral entre directivos y funcionarios de la institución apoyo de la gestión de gerencia • Conocimiento de las necesidades de los agricultores y pequeños comerciantes • Gestión financiera dentro de los límites adecuados • Bajo índice de morosidad • Intereses bajos logrando preferencia de los socios frente a la competencia • Lugar estratégico de funcionamiento de la cooperativa • Servicio personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas • Apertura de mercado para servicios financieros destinados a migrantes • Clientes satisfechos debido a la eficiencia y eficacia del servicio se ha logrado fidelidad de los clientes • Convenios estratégicos con instituciones públicas • Alianza estratégica para la incorporación de software informático en la cooperativa • Crecimiento poblacional rural que desea continuar con actividades pecuarias, agrícolas y de la microempresa • Desarrollar un sistema contable, eficiente que estará adaptado a las necesidades de la cooperativa • Desarrollo de la tecnología el avance tecnológico es una excelente opción para la cooperativa ya que de esta manera permitirá tener una comunicación más directa con los clientes • Desconfianza en los bancos • Fomentar la cultura de ahorro • Nicho de mercado no cubierto en su totalidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros socios serán personas del sector, que nos ayudarán a crear confianza • Inconformidad de servicios de otras instituciones
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad • Iliquidez • Incapacidad para responder a las necesidades de los socios en montos de crédito • Ausencia de procesos definidos con funciones específicas • La inversión requerida del proyecto a través de socios • Pocos conocimientos de la existencia de la cooperativa • Promoción institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Migración de población joven • Ausencia de información en el buró de crédito • Competencia • Inestabilidad política y económica del país • Inflación • La transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector a las oficinas • Poca práctica de la cultura de ahorro • Reformas tributarias y contables

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.5.2 Matriz FODA estratégica

Tabla 22-3: Matriz FODA estratégica

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>Alianza estratégica para la incorporación de software informático de la cooperativa</p> <p>Alianzas estratégicas.</p> <p>Apertura de mercado para servicios financieros destinados a migrantes</p> <p>Clientes Satisfechos debido a la eficiencia y eficacia del servicio se ha logrado fidelidad de los clientes.</p> <p>Convenios estratégicos con instituciones públicas</p> <p>Crecimiento poblacional desea continuar con</p>	<p>Abrir libreta de ahorros</p> <p>Búsqueda e incorporación de socios</p> <p>Conceder préstamos</p> <p>Diseñar un programa de capacitación para socios y público general</p> <p>Establecer normativas internas</p> <p>Fortalecer el compromiso con el cliente brindándoles buenos servicios</p> <p>Instituir la cooperativa</p> <p>Mantener al día la cartera de créditos</p> <p>Promoción, capacitación y difusión</p>	<p>Elaborar un plan estratégico, que permita extenderse al mercado</p> <p>Fomentar la creación de un área apropiada para la atención al cliente</p>

<p>actividades pecuarias, agrícolas y de la microempresa</p> <p>Desarrollar un sistema contable, eficiente que estará adaptado a las necesidades de la cooperativa</p> <p>Desarrollo de la tecnología el avance tecnológico es una excelente opción para la cooperativa ya que de esta manera permitirá tener una comunicación más directa con los clientes</p> <p>Desconfianza en los bancos</p> <p>Fomentar la cultura del ahorro</p> <p>Inconformidad de servicios de otras instituciones</p> <p>Nicho de mercado no cubierto en su totalidad</p> <p>Nuestros socios serán personas del sector, que nos ayudarán a crear confianza</p>		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>Ausencia de información en el buró de crédito</p> <p>Competencia</p> <p>Inestabilidad política y económica del país</p> <p>Inflación</p> <p>Migración de población joven</p> <p>Poca práctica de la cultura</p> <p>Reformas tributarias y contables</p>	<p>Fortalecer y consolidar el prestigio, la confianza que posee la cooperativa para captar clientes</p> <p>Motivar y capacitar al personal que labora en la cooperativa, para ser competitivos</p> <p>Crear un fondo de reserva para cubrir imprevistos</p>	<p>Fortalecer la administración tomando decisiones oportunas y acertadas</p> <p>Incrementar la publicidad de la cooperativa para atraer a los clientes</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.5.3 Estrategia de diseño de perfiles del talento humano

Tabla 23-3: Funciones y responsabilidades de la asamblea general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Conocer y aprobar el presupuesto anual y el Plan de Trabajo de la Cooperativa, presentado por el Consejo de Administración b. Aprobar el Plan de Trabajo de la Cooperativa. c. Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, el Reglamento y el Estatuto. d. Aprobar los reglamentos de las dietas, viáticos y cualquier otro beneficio para los miembros de los consejos de Administración y de Vigilancia. e. Aprobar los reglamentos de elecciones de la Cooperativa. f. Llevar libros de actas foliado y forrado, en forma ordenada y pre numerada cada asamblea que se realice. g. Elegir y remover con causa justa a los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia, de la Gerencia General, Auditoría Interna y Auditoría Externa, aprobarlos o rechazarlos. h. Remover con causa justa al Gerente i. Acordar la disolución y liquidación de la Cooperativa, su fusión con otra u otras organizaciones cooperativas. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 24-3: Funciones y responsabilidades de la asesoría jurídica

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	ASESORÍA JURÍDICA
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Asesorar jurídicamente a la Cooperativa b. Asistir a las sesiones de la Asamblea General c. Elaborar proyectos de reformas a los Estatutos y Reglamentos cuando la Asamblea General, Consejo de Administración o Vigilancia lo requieran y soliciten d. Analizar con el Oficial de Crédito todos los casos de los socios que se encuentran en mora, para proceder a realizar el cobro de la cartera vencida. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 25-3: Funciones y responsabilidades del consejo de administración

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">a. Conocer y analizar las actividades elaborado por el Presidente, el mismo que se pondrá consideración de la Asamblea.b. Reglamentar las actividades económicas y administrativas de la Cooperativa.c. Elaborar y/o reformar el Reglamento Interno y otros necesarios para la Institución.d. Elaborar y someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas al Estatuto.e. Conocer los informes y expedientes de las Comisiones Especiales, aprobarlos o rechazarlos.f. Nombrar y remover con causa debidamente fundamentada al Gerente (a) General, Gerentes de Oficinas Operativas y otros funcionarios que ejerzan jefaturas, incluido Tesorero (a).g. Nombrar Comisiones Especiales de acuerdo a las necesidades de la Institución. Para estas comisiones podrán ser designados los vocales suplentes de los Consejos, Representantes de la Asamblea o socios de la Cooperativa. Los Representantes no perderán su calidad de tales por estas funciones.h. Decidir la asistencia de Gerencia General y Directivos, cuando se trate de casos especiales, a convocatoria y/o invitaciones a eventos del Sistema Financiero dentro del País.i. Contratar Asesoramiento sobre asuntos especializados.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 26-3: Funciones y responsabilidades del consejo de vigilancia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	CONSEJO DE VIGILANCIA
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">a. Fiscalizar al Consejo de Administración, la Gerencia y demás estamentos de la Cooperativa.b. Emitir un dictamen sobre el balance semestral y anual y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración.c. Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometen bienes o recursos de la Cooperativa cuando no estén de acuerdo a los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el Reglamento Interno.d. Supervisar el movimiento económico, financiero y administrativo de la Cooperativa, mediante la verificación oportuna y concurrente de la racionalidad de los estados financieros y sus anexos y el fiel cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.e. Proponer al Consejo de Administración la remoción de Gerente y a la Asamblea General la remoción de uno o varios de los miembros de los consejos por cualquiera de las causas señaladas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento y Estatuto; los cargos contra estos miembros, deberán ser debidamente fundamentados y por escrito.f. Proponer a la asamblea general, a través del consejo de administración, previa calificación del organismo de control, las ternas de las que se elegirán auditor interno y externo.g. Sesionar una vez por semana	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 27-3: Funciones y responsabilidades de la presidencia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	PRESIDENCIA
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Coordinar las actividades de los organismos de la Cooperativa. b. Presidir las reuniones conjuntas de los Consejos de la Cooperativa. c. Elaborar el informe de actividades para conocimiento y análisis del Consejo de Administración y posterior presentación a la Asamblea General. d. Presentar un informe de sus actividades al Consejo de Administración trimestralmente. e. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 28-3: Funciones y responsabilidades de gerencia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	GERENCIA
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Asesorar al Consejo de Administración en políticas financieras. b. Administrar y custodiar los documentos negociables de la Cooperativa. c. Adquirir bienes hasta por el monto determinado en el manual de Administración y Control de Activos Fijos, bienes en dación de pago y contratación de servicios. d. Elaborar conjuntamente con los Gerentes de las Oficinas Operativas, el Jefe Administrativo Financiero y Jefe Comercial de Matriz el presupuesto anual. e. Solicitar sesiones extraordinarias a los Consejos, cuando se trata de asuntos urgentes o importantes de la Cooperativa. f. Asistir obligatoriamente a sesiones de Asamblea General; y de los Consejos de Administración y Vigilancia cuando así lo soliciten estos organismos. g. Cooperar con los programas educativos y promocionales de la Cooperativa. h. Suministrar información escrita que soliciten los miembros de los Consejos, previa autorización del Consejo de Administración, siempre y cuando quien lo requiera, lo solicite por escrito. i. Presentar proyectos para el desarrollo de la Cooperativa. j. Entregar al Consejo de Administración mensualmente por escrito informes económicos, financieros y administrativos. 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 29-3: Funciones y responsabilidades del comité de crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	COMITÉ DE CRÉDITO
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">a. Resolver sobre las solicitudes de crédito en conformidad a las normas de aprobación políticas y condiciones de plazo, monto, garantías y demás parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito respectivo y las resoluciones que al respecto haya tomado el Consejo de Administración y se encuentren vigentes.b. Celebrar las reuniones de acuerdo con el calendario acordadoc. Tomar las decisiones de la Comisión de Crédito por unanimidad; la instancia final constituye el Consejo de Administración.d. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos de la cooperativa, así como también los reglamentos y políticas de créditos.e. Convocar a los miembros del comité de las reuniones ordinarias y extraordinarias con el fin de analizar y aprobar los créditos de acuerdo a los lineamientos establecidos.f. Mantener una conducta ética, respetando y manteniendo la información que sea de carácter confidencial.g. Seguir las políticas y procedimientos establecidos, manteniendo objetividad en sus análisish. Decidir la aprobación o no de las solicitudes presentadas para su análisis en base a las normas y procedimientos señalados.i. Designar al secretario del comité entre los miembros para citar a los miembros del comité a las reuniones; elaborar los informes del Comité de acuerdo con las normas, procedimientos y políticas de crédito; preparar el acta de cada reunión y registrar en el libro respectivo; mantener y conservar en forma ordenada y actualizada el archivo respectivo.j. Dejar constancia de sus actuaciones en forma escrita y detallada en el informe de Comité indicando fecha, hora y lugar de la reunión, nómina de los asistentes a la reunión, detalle de las solicitudes aprobadas que contengan el número de solicitud, la descripción del beneficiario, el destino del crédito, monto aprobado, plazo, garantía exigida, forma de pago o amortización, tasa de interés.k. Realizar en sus actas los comentarios pertinentes de las solicitudes.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 30-3: Funciones y responsabilidades de contabilidad

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	CONTABILIDAD
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none">a. Registrar las operaciones que se generan en la cooperativa utilizando el plan de cuentas y todas las demás recomendaciones que se dan en el sistema contable por las revelación de faltantes, diferencias y errores en los registros contables y balances.b. Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las leyes, reglamento interno en concordancia a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas y las Normas Internacionales de Información Financiera.c. Llevar libros de mayor y auxiliares.d. Realizar los inventarios físicos de bienes.e. Organizar y llevar la contabilidad de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas, las Normas Internacionales de Información Financiera, Código Tributario y otras Normas que rijan a la Cooperativa.f. Elaborar los Estados Financieros y presentar recomendaciones a los directivos para que tomen decisiones oportunas.g. Participar en la elaboración del presupuesto general y gastos de operación.h. Liquidar las cuentas de los socios previa autorizacióni. Calcular las provisiones de cartera y depreciaciones del período.j. Presentar por escrito a la gerencia los movimientos mensuales de préstamos, ahorros, plazo fijo, certificados de aportación y otros ingresos.k. Estudiar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Cooperativa.l. Comunicar oportunamente a la Gerencia las razones o motivos por los cuales la información financiera se haya presentado tardíamente, en caso de presentarse esta posibilidad.	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 31-3: Funciones y responsabilidades de caja

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	CAJA
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">a. Responsabilizarse por todos los valores que ingresan a la Cooperativa por ventanilla, como lo son Depósitos de Ahorros, Retiro de Ahorros, Ingresos a Caja, Egresos de Caja, Cobros de cuotas de créditos, Pago de Servicios Básicos de Socios, Notas de Debito/Crédito; así como también por los faltantes, diferencias y errores involuntarios de los registros y de libretas individuales.b. Custodiar y manejar los valores correspondientes al fondo de cambio y los ingresos a la Cooperativa de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.c. Rendir la caución correspondiente.d. Recibir dinero para el fondo de cambio, previa la firma del comprobante de control de efectivo por parte del Gerente o del personal encargado.e. Responsabilizarse del dinero recibido para el fondo de cambio con el mismo que operará los retiros o transacciones,f. Recibir los depósitos mediante cheques, elaborar el detalle de la misma y enviar a depositar en la cuenta que la Cooperativa posee en el banco.g. Entregar retiro de ahorros, para lo cual recibirá la papeleta de retiro firmada por el socio y se verificará la rúbrica con la cédula, luego se registrará tanto en el sistema como en la libreta del socio.h. Entregar los fondos por préstamo previa autorización de la Gerencia.i. Entregar los ahorros, certificados de aportación e intereses generados en caso de retiro de socios, previa autorización del Gerente.j. Responsabilizar por el faltante que resultare la final del día.k. Entregar al final del día el dinero con su respectivo detalle en el documento, al Gerente o al personal encargado con firma de entrega y recepción del efectivo.l. Realizar las demás tareas relacionadas con el puesto de trabajo.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

Tabla 32-3: Funciones y responsabilidades de crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY”	
ASUNTO:	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
ÁREA:	CRÉDITO
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Administrar el portafolio de captaciones a la vista y plazo de clientes actuales y potenciales de la Cooperativa b. Participar en la Comisión de Crédito informando sobre el historial crediticio del socio en la cooperativa así como también de la situación socio-económica del mismo basado en el análisis de la información de la solicitud de crédito, inspección física y verificación de la información. c. Realizar las gestiones necesarias para la recuperación de cartera dentro de un tiempo determinado y en base a metas alcanzables. d. Mantener actualizada la información de todos los socios de la Cooperativa. e. Analizar las solicitudes de crédito y la documentación necesaria, previa obtención del crédito solicitado. f. Analizar, elaborar y despachar documentación necesaria relacionada con el crédito. g. Analizar, estudiar, evaluar posibles implementaciones de líneas de crédito. h. Verificar y controlar el cumplimiento de requisitos y garantías de solicitudes de crédito. i. Mantener actualizado el registro de información y de documentación relativa a créditos emitidos por la Cooperativa. j. Realizar un listado diario de cada una de las solicitudes de crédito solicitadas y remitirlos a un archivo de cuenta independiente para su evaluación y estudio. k. Elaborar reportes periódicos de información crediticia emitida. l. Elaborar informes sobre registros, reportes y documentación necesaria a su área competente. m. Sesionar por lo menos una vez por semana con la Comisión de Crédito para la evaluación de las solicitudes de crédito solicitadas por los socios. n. Organizar, planificar y zonificar rutas para la verificación de la información. o. Inspeccionar y valorar el bien inmueble presentada por el socio como parte de la garantía p. Realizar un seguimiento de garantes de socios que obtiene créditos dentro de la institución. q. Realizar entrevistas a los socios que solicitan el crédito. r. Verificar que los datos y documentación presentada por el socio sean auténticos y verídicos. s. Llevar un registro de control de los socios morosos. t. Presentar los informes mensuales al jefe inmediato, los reportes de morosidad y recuperación de cartera. Así como también los socios que deben pagar los costos judiciales. u. Realizar un seguimiento a las operaciones de captaciones procurando su renovación, incremento o activación 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, J. 2017

3.4.5.4 *Estrategias de Entorno.*

Instalación de una cafetera

El consumo del café crece en Ecuador (1.7 kilogramos al año) y se ha convertido en la bebida “oficial” de los espacios de trabajo, especialmente por sus propiedades energizantes y su delicioso sabor. La idea es instalar una máquina de café (de preferencia que despache gratuitamente) en una parte de las oficinas del departamento de talento humano, donde varios miembros se puedan reunir al mismo tiempo. Se puede añadir otras opciones como té y jugos, para quienes lo prefieran, así como un filtro con agua fría y caliente.

Con esta estrategia se evitará las salidas tempranas de las oficinas.

Decoración del espacio físico

La decoración del espacio de trabajo influye en la productividad y motivación de los empleados. Se puede añadir color a las oficinas; los tonos cálidos, como el rojo y el naranja, dan energía pero pueden ser un poco estresantes, y los tonos fríos, como el verde y el azul relajan. Lo mejor es tener una combinación entre ambos, y adornar las paredes con imágenes creativas e inspiradoras.

Una opción es colgar posters donde se exprese la misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda. de forma divertida. También es recomendable establecer paredes o pizarrones donde los miembros del equipo puedan compartir pensamientos y comentarios, o simplemente relajarse haciendo dibujos.

En cuanto a la disposición del espacio, apuesta por mesas largas de trabajo, sin separaciones, ya que éstas impulsan el trabajo colaborativo y la generación de ideas. Se debe procurar que haya un espacio abierto donde los miembros del departamento puedan reunirse y tomar un poco de aire fresco, e incluir sofás en las salas de juntas para cambiar la postura y procurar comodidad.

Un Tip extra: será la utilización de materiales y mobiliario reciclado y por opciones de iluminación naturales, para reducir el gasto energético.

Realiza actividades fuera de la oficina

Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Al menos una vez al mes se debe planear una reunión (de preferencia al aire libre) donde se conviva con los colaboradores del departamento y se despejen del estrés del trabajo diario. Se deberá organizar un partido de fútbol, un día de campo o la visita a un recinto cultural o evento artístico.

Recuerde que la integración es fundamental para aumentar la lealtad por la cooperativa y mejorar el clima laboral.

Impulsa una actividad social o pro-ambiental

Además de ser una responsabilidad que se tiene como organización cooperativista y de mejorar la imagen al interior y al exterior, sumarse a una causa social y/o ambiental puede ser una estrategia efectiva para que los empleados trabajen como equipo en pos de un objetivo y conozcan una parte más humana de cada uno de sus colegas.

De acuerdo con el perfil de los empleados, elija una o varias instituciones a las que apoyar. Una buena forma de hacerlo más efectivo y divertido es realizando competencias sanas entre tus colaboradores. Por ejemplo, para la temporada navideña podrían hacer una colecta de ropa por equipos, y aquel que reúna más prendas obtiene un premio como un día libre o una comida gratis, o algo más simbólico como un ‘trofeo’.

Actualiza los programas y equipos continuamente

No hay nada más desesperante que trabajar con herramientas insuficientes y máquinas obsoletas que no permiten a las personas hacer su trabajo eficientemente. Cada cierto tiempo se debe actualizar el software de las computadoras y los principales programas. No necesita gastar una fortuna en adquirir nuevo equipo, puede arrendarlo por menor precio y esperar a que tenga suficiente liquidez para comprar uno nuevo de ser el caso.

Promover el uso de redes sociales

Si bien las redes sociales podrían significar una pérdida de tiempo, se debe tener en cuenta que éstas son parte de la vida de muchas personas y que, de hecho, les son necesarias para comunicarse y mantenerse actualizados.

Así que si se quiere atraer talento joven hay que motivar el uso e impulsar a equipo a escribir y publicar temas positivos sobre su trabajo.

Ofrecer horarios flexibles

El horario fijo de 9 a 6 está probando ser cada día menos eficiente en las entidades financieras. En primer lugar, porque en ciudades grandes esta clase de horarios genera tráfico excesivo y contaminación; en segundo, porque no todas las personas funcionan a la misma hora; y tercero, porque ofreciendo flexibilidad los empleados tendrán mayor balance con su vida personal, lo cual te agradecerán.

Puedes brindar distintas opciones de horarios y dejar que tus empleados elijan, y permitir que al menos una vez a la semana trabajen desde casa u otro lugar. La ideología detrás de esto es que la gente trabaje más por metas a cumplir que por el reloj.

Crear proyectos que no estén relacionados con el trabajo

Otra forma de relajar y hacer más divertido el clima laboral es realizar proyectos ajenos al trabajo diario de los miembros. Podría ser algo en beneficio de la cooperativa, como decorar de manera original la oficina, desarrollar algún prototipo de un producto aunque no se vaya a lanzar o trabajar en conjunto diseñando una campaña de marketing.

Salir de la rutina les permitirá aumentar su creatividad, abandonar su zona de confort e interactuar con personas con las que normalmente no lo hacen.

3.4.5.5 Estrategias de administración del talento humano

El talento humano en las cooperativas y, en general, en las organizaciones es el potencial de sus empleados o miembros en cuanto a conocimientos, competencias, aptitudes y actitudes, experiencias, motivación, intereses y habilidades que, de una forma u otra, pueden ser aplicados en el entorno laboral.

Una buena administración o gestión del talento en el departamento de talento humano de la cooperativa Ñaupá Kausay Ltda., permite extraer lo mejor de cada trabajador a nivel individual, lo que redundará, por la suma de diversos talentos, en la mejora del trabajo del equipo. Este es el único camino para lograr la excelencia y la mejora continua, dos conceptos directamente ligados a la rentabilidad y productividad.

La mayoría de empresas cuentan entre su propio equipo profesionales con el talento suficiente para trabajar con calidad y conseguir buenos resultados empresariales. Por lo tanto, antes de buscar fuera ese talento, a veces resulta más rentable y efectivo gestionar adecuadamente el que tenemos dentro de la organización, formando parte de nuestra plantilla. Además, estos profesionales conocen muy bien el trabajo y los circuitos de la empresa, por lo que no requieren de formación adicional ni pasar por un proceso de adaptación.

Descubrir el talento

A veces, el talento de los trabajadores se encuentra oculto, invisible para la organización, realizando tareas en las que no pueden lucirse ni dar rienda suelta a su potencial. En este aspecto juegan un papel básico el departamento de talento humano y, especialmente, los supervisores o mandos intermedios de cada área o departamento.

El talento no es siempre fácil de descubrir, por lo que es necesario contar o formar adecuadamente a los mandos intermedios en desarrollo competencial y gestión de habilidades.

Utilizar el talento adecuadamente

Una vez detectado el talento, llega la parte fundamental del proceso: ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico o competencial más adecuado para que ese potencial no quede oculto con tareas, funciones y responsabilidades que no respondan con el perfil y posibilidades de cada trabajador.

La persona o personas encargadas de esta planificación del talento deben ser perfectos conocedores de la estructura y funcionamiento de la cooperativa para poder encajar los distintos talentos en diversos puestos, jerarquías y responsabilidades sin que, en ningún momento, pueda verse comprometido el correcto funcionamiento del conjunto de la organización.

Motivar y retener el talento

Es fundamental retener los mejores talentos dentro de la cooperativa y esto sólo se puede conseguir con una completa motivación, que satisfaga tanto las necesidades económicas, como de reconocimiento, bienestar y desarrollo personal y profesional. Si el empleado no se siente a gusto en la cooperativa, tarde o temprano acabará aceptando una oferta de la competencia.

Crear nuevos talentos

El talento también se crea. Para conseguir nuevos talentos dentro de la organización y encajar, alimentar y mejorar el que ya ha sido detectado, es necesario involucrar a los empleados en nuevos retos constantemente y crear un entorno en la cooperativa donde se prime la polivalencia, la proactividad, la autonomía y los deseos de autosuperación.

Tabla 33-3: Presupuesto estratégico

ESTRATEGIA	COSTO	TIEMPO
A. Estrategias de Entorno.		
1.Instalación de una cafetera	70 usd total de adecuación e instalación.	La permanencia de la cooperativa será indefinida con el objetivo de perdurar en el tiempo. Tiempo máximo de instalación 1 mes.
2.Decoración del espacio físico	100.00 usd semestral	Espacios más armónicos en el departamento de Talento Humano . Tiempo máximo de instalación 1 mes.
3. Realiza actividades fuera de la oficina	20 usd mensuales	Actividades deportivas. Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio.
4.Impulsa una actividad social o pro-ambiental	100 usd semestrales	Actividades asociadas con el medioambiente. Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio.
5.Actualiza los programas y equipos continuamente	1000 usd año	Actualiza los programas y equipos existentes. Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio.
6.Promover el uso de redes sociales	10 usd año	Participación en redes sociales. Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio.

7. Ofrecer horarios flexibles		
8. Crear proyectos que no estén relacionados con el trabajo	1000 usd año	Proyectos que no estén relacionados con el trabajo. Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio
9. Motiva la salud del equipo de trabajo	100 usd año	Acudir a chequeos médicos y/o participar en chalas de salud. Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio
B. Estrategias de administración del talento humano.		
1. Descubrir el talento		Permanente e indefinido.
2. Utilizar el talento adecuadamente.	Sin costo de aplicación	Permanente e indefinido
3. Motivar y retener el talento		
4. Crear nuevos talentos	500 USD	Formar y crear nuevos talentos en la cooperativa, Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio
5. Adaptar la organización al talento de sus miembros	200 USD	Hacer los cambios necesarios y/o Adaptar la organización al talento de sus miembros. Tiempo máximo de ejecución primera semana Julio
TOTAL PRESUPUESTO	3100,00	

Elaborado por: Erazo, J. 2017

CONCLUSIONES

- Al término de la gestión estratégica planteada, en la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda del cantón Colta, provincia de Chimborazo, se puede llegar a manifestar:
- El factor humano, eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias que mejoren el ámbito laboral, que serán determinadas en función del análisis de las competencias para el departamento.
- Se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen en cada una de las actividades que realicen en beneficio personal y de la cooperativa.
- El rendimiento operativo del personal de la cooperativa, se elevará y esto provocará beneficios económicos que serán retribuidos en ellos en términos de capacitación continua, mejorando la autoestima y motivación en el desarrollo de sus actividades. La Gestión del Talento humano de acuerdo a Competencias permite visualizar al talento humano que será digno de retener en la organización.
- La gestión estratégica es una herramienta fundamental para mejorar el ámbito laboral de un departamento o de toda la organización cooperativista.
- El fundamento teórica sobre la gestión estratégica laboral de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda., permitió orientar adecuadamente las estrategias planteadas, para mejorar el ámbito laboral en la unidad administrativa de la cooperativa.
- Un diagnóstico de las actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda., facilitó el conocimiento de las oportunidades y amenazas de la organización así como sus fortalezas y debilidades.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la dirección de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda del cantón Colta, provincia de Chimborazo., realizar reuniones permanentes, a nivel de funciones de primera línea (gerentes), de tal manera que de estas reuniones se permita determinar los parámetros de medición del desempeño para cada departamento de la cooperativa, determinar también mediante la aplicación de las estrategias planteadas, la evaluación del desempeño de los trabajadores, de ésta manera, se mejorará en forma continua, en la gestión del talento humano.
- Se recomienda, establecer un cronograma de capacitación en los diferentes departamentos de la cooperativa de modo de identificar y formar al talento humano en base a las necesidades y competencias determinadas en esta investigación.
- Se puede recomendar a la dirección general de la cooperativa, establecer políticas de incentivos, basados precisamente en estrategias establecidas en el estudio. El cronograma establecido para la capacitación del personal debe ser revisado mes a mes con el propósito de mantener continuamente preparado al recurso humano, motivado, para que su rendimiento incremente sus beneficios personales como los de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, A. (03 de Mayo de 2015). *Investigación*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de www.inv.com

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (2ª ed.). México: Pearson Educación.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw Hill.

Da Costa, J. (1992). *Diccionario de mercadeo y publicidad*. Caracas: Panapo.

D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8ª ed.). México: McGraw Hill.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización conceptos y casos* (7ª ed.). México: Cengage Learning Editores.

Mintzberg, W. (2013). *Planeación Estratégica* (2ª ed.). México: Pearson Education.

Orozco Hernández, C. (2010). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. Costa Rica: EUNED.

Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Conocer los aspectos generales de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupa Kausay Ltda.

1. ¿Qué servicios financieros oferta esta institución financiera?

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

2. ¿Cuál es el servicio financiero que tiene mayor demanda y cuáles cree que son los factores favorables para su adquisición?

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

3. Aproximadamente. ¿Cuántos servicios financieros son adquiridos por los clientes diariamente?

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

4. ¿Cuentan actualmente con estrategias que ayuden a mejorar el ámbito laboral para el crecimiento de la cooperativa?

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

5. ¿Cree usted que pueda aportar al crecimiento de la cooperativa la aplicación de nuevas estrategias relativas al ámbito laboral?

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

ANEXO B: CUESTIONARIO PARA CLIENTES INTERNOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



CUESTIONARIO PARA CLIENTES INTERNOS

OBJETIVO: Definir la situación actual de la gestión del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda.

INDICACIÓN: Por favor marque con una sola equis (X) su respuesta, de acuerdo a la naturaleza de la pregunta realizada.

Datos informativos:

Género: Masculino () Femenino ()

Años de colaboración en la cooperativa:

Menos de 1 año () Entre 1 a 2 años () Entre 2 a 4 años () Más de 4 años ()

1. ¿Las políticas en torno al talento humano que mantiene la cooperativa satisfacen sus necesidades como empleado de la misma?

Si ()

No ()

2. ¿Cree usted que la aplicación de un modelo de gestión estratégica para mejorar el ámbito laboral en la organización le permitirá tener un mejor ambiente laboral?

Si ()

No ()

3. ¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado en la cooperativa?

Si ()

No ()

4. ¿Conoce de alguna estrategia que esté aplicando la cooperativa para que usted se sienta conforme en su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

5. ¿Estaría dispuesto a realizar actividades que mejoren el ambiente laboral y la productividad en la cooperativa?

Si ()

No ()

ANEXO C: GUÍA DE OBSERVACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el ambiente laboral que existe en la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay Ltda.

Opciones	Si	No
Excelente atención a los clientes externos		
Buen trato entre compañeros		
Asistencia a tiempo de los empleados a sus actividades diarias		
Buena relación de dirigentes con empleados		
Respeto mutuo en todos los niveles de la cooperativa		
Satisfacción de los clientes externos		
Satisfacción de los clientes internos		
Servicios básicos en buen estado		



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 07 / 12 / 2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JESSICA MISHAELE ERAZO VEGA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERÍA COMERCIAL
Título a optar: INGENIERA COMERCIAL
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos, MSc.



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

0481-DBRAI-UPT-2020