

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Verónica Elizabeth Gualle Brito

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, de febrero del 2010

Verónica Elizabeth Gualle Brito

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Director: Ing. Mercy Coronel Msc - **Codirector:** Ing. Oscar Moreno

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasi” Ltda. realizada por la Señorita Verónica Elizabeth Gualle Brito, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Debido a que este trabajo cumple con todos los procedimientos institucionales e investigativos, recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a la Señorita Verónica Elizabeth Gualle Brito que lo entregue al señor Ing. Guido Crespo, en su calidad de Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial, Modalidad de Educación Presencial.

Quito, de febrero del 2010

Ing. Mercy Coronel Msc

DIRECTOR

Ing. Oscar Moreno

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Elizabeth Gualle Brito

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo de Diseño de Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasi” Ltda. cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, de febrero del 2010

Verónica Elizabeth Gualle Brito

DEDICATORIA

A mis padres

Que con afán y sacrificio hicieron posible que haya culminado con éxito esta etapa de estudios que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

A mis hermanos

Quienes han sido el amor, la inspiración, y mi manera de actuar en cada una de mis acciones.

A mi abuelita

Por ser el soporte de perseverancia y tenacidad que inculco en toda mi niñez y juventud.

A mis amigos

Que han estado en el transcurso de toda mi carrera que han sido un pilar fundamental en mi vida. Gracias amigos.

AGRADECIMIENTO

No se podría haber realizado la tesis Diseño de Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasí” Ltda. sin la ayuda de Sophia Mantilla Gerente General y a todos los socios de la cooperativa por su gran ayuda en el transcurso de 6 meses.

Quiero dar gracias especialmente a la Ing. Mercy Coronel y al Ing. Oscar Moreno directora y coordinador de carrera de este trabajo por su compromiso, dedicación y trabajo conjunto con el alumno durante estos últimos 6 meses.

Gracias a sus conocimientos y experiencia de campo de la planificación estratégica y pasión para con el tema, han contribuido para la realización y contribución y finalización de esta tesis, con gran éxito y satisfacción para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasí” Ltda. y demás personas que requieren de este Diseño de Modelo de Gestión Estratégico como propuesta para el cambio y crecimiento.

Finalmente quiero agradecer a todos los mis maestros que con nobleza y entusiasmo vertieron todo sus conocimiento en mi carrera universitaria y han sabido ganarse mi admiración, respeto y comprensión.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	2
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	2
1.3.1 UBICACIÓN.....	3
1.3.2 PRODUCTOS.....	4
1.4 DETERMINACION DEL PROBLEMA.....	6
1.5 OBJETIVOS DEL PLAN.....	10
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	11
1.6.1 GESTION ESTRATEGICA.....	11
1.6.2. BALANCED SCORECARD.....	13
1.6.3 INDICADORES DE GESTIÓN.....	19
1.6.4 DIAGNOSTICO SITUACION DE LA EMPRESA.....	19
1.6.5 MATRICES.....	22
1.6.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	23
1.6.7 MARCO CONCEPTUAL.....	24
CAPÍTULO II.....	25
3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	26
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	26
2.1.1 MACRO AMBIENTE.....	26
2.1.2 MICRO AMBIENTE.....	71
2.2 ANALISIS INTERNO.....	91
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	91
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA.....	98
2.2.4 CAPACIDAD TÉCNOLOGICA.....	100
2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	101
2.2.6 CAPACIDAD DEL SERVICIO.....	103
2.2.7 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.....	105
2.3 ANALISIS FODA.....	105

2.3.1 MATRICES.....	106
2.3.2 RESUMEN.....	129
CAPÍTULO III.....	132
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	133
3.1 DEFINICION DEL NEGOCIO.....	133
3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	134
3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE :.....	134
3.3.1 PRINCIPIOS.....	134
3.3.2 VALORES.....	137
3.4 MISION.....	138
3.4.1 MISIÓN ACTUAL.....	139
3.4.2 MISIÓN PROPUESTA.....	139
3.4.3 ADN DE LA MISION.....	140
3.5 VISIÓN.....	140
3.5.1 VISIÓN ACTUAL.....	141
3.5.2 VISION PROPUESTA.....	141
3.5.3 ADN DE LA VISIÓN.....	142
3. 6 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA.....	142
3.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	143
3.6.2 PERSPECTIVA CLIENTES.....	144
3.6.3 PERSPECTIVA INTERNA.....	144
3.6.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	145
3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES.....	146
3.7.1 PRIORIZACION DE OBJETIVOS.....	147
3.7.2 IMPACTO VS FACTIBILIDAD.....	151
3.8 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS.....	152
3.8.1 TIEMPOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVES.....	154
3.9 ESTRATEGIAS.....	156
3.9.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	159
3.10 MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO.....	160
CAPÍTULO IV.....	162
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....	163
4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M.....	163

4.2 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	163
4.3 DEFINIR KPI 3M'S.....	164
4.3.1 DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES).....	164
4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y MATRIZ DE CUMPLIENTO	167
4.5 MAPA ESTRATÉGICO DE PONDERACIÓN.....	176
CAPITULO V.....	177
5. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS.....	178
5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.....	178
5.1.1 PRIORIZACION DE PROYECTOS.....	180
5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES.....	184
5.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO.....	184
5.2.2 PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO.....	192
5.2.3 PROYECTOS DE LARGO PLAZO.....	201
5.3 PROGRAMACION DE LOS PROYECTOS.....	205
5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS.....	216
5.4.1 <i>PROYECTO Nº 1 DIFUSION E IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICO BSC PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALANGASI" LTDA.</i>	216
5.4.2 <i>PROYECTO Nº 2 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS</i>	223
5.4.3 <i>PROYECTO Nº 3 SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE TIEMPOS DE RESPUESTA</i>	229
5.4.4 <i>PROYECTO Nº 4 MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.</i>	234
CAPITULO VI.....	241
6. PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	242
6.1 EVALUACION PRESUPUESTARIA.....	242
6.1.1. PRESUPUESTO DE PROYECTOS.....	242
6.1.2. PRESUPUESTO DEL PROYECTO SEGUN LA EJECUCION	243
6.1.3. PORCENTAJE ESTIMADO DEL DESEMBOLSO ANUAL.....	244
6.1.4. PRESUPUESTO SEGUN DESEMBOLSO.....	244
6.2 FLUJO DE CAJA.....	244
6.2.1. PROYECCIONES DE VALORES BASES.....	245
6.2.2. ESTADO DE RESULTADOS SIN INTERVENCIÓN.....	245

6.2.3. ESTADO DE RESULTADOS CON INTERVENCIÓN.....	250
6.2.3.1 EVALUACION DEL FLUJO CON INTERVENCION	252
6.2.3. 2 EVALUACIÓN FINANCIERA CON INTERVENCIÓN.....	253
6.2.4 COMPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA.....	255
6.2.5 COMPARACION DE FLUJOS DE EFECTIVO NETOS SIN INTERVENCIÓN Y CON INTERVENCIÓN.....	256
6.2.6 PERIODO DE RECUPERACION.....	257
6.2.7 ANÁLISIS DE ESCENARIOS	258
6.2.7.1 ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROSPECTIVO....	258
CAPITULO VII.....	267
7.1 CONCLUSIONES.....	268
7. 2 RECOMENDACIONES.....	269
7.3 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	270
7.4 ANEXOS.....	272

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I.....	11
GRÁFICO N°1: Mapa de ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.....	13
GRÁFICO N° 2: Diagrama de Causa – Efecto.....	19
GRÁFICO N° 3: Proceso de Planificación.....	21
GRÁFICO N°4: Diagrama de Balanced Scorecard.....	24
GRAFICO N° 5: Proyecto de implementación del Balanced Scorecard.....	28
GRÁFICO N° 6: Planificación Estratégica FODA.....	31
CAPÍTULO II.....	35
GRÁFICO N° 7: Comparativo de Microfinanzas.....	38
GRÁFICO N° 8: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana.....	44
GRÁFICO N° 9: TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	48
GRÁFICO N°10: TASA DE INTERÉS PASIVA.....	51
GRÁFICO N° 11: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana PIB.....	53
GRÁFICO N° 12: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana Balanza comercial.....	55
GRÁFICO N° 13: Riesgo País.....	60
GRÁFICO N° 14: Encuentro de Microfinanzas - FLACSO.....	66
GRAFICO N° 15: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana.....	69
GRÁFICO N° 16: Migración en el Ecuador 1960-2009.....	71
GRAFICO N° 17: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana.....	72
GRÁFICO N° 18: Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2009), Receptores de Remesas en Ecuador – Investigación de Mercado.....	73

GRÁFICO N° 19: Demanda.....	86
GRÁFICO N° 20: Servicio de Calidad.....	88
GRÁFICO N° 21: Sucursales.....	89
GRÁFICO N° 22: Servicios Adicionales.....	90
GRÁFICO N° 23: Ser miembro de la cooperativa de ahorro y crédito "Alangasi".....	92
GRÁFICO N° 24: Demanda de Servicios.....	93
GRÁFICO N° 25: Servicio de Ahorro.....	95
GRÁFICO N° 26: Frecuencia de Ahorro.....	96
GRÁFICO N° 27: Cantidad de dinero.....	97
GRÁFICO N° 28: Atributos.....	98
GRÁFICO N° 29: Competencia.....	99
GRÁFICO N° 30: Matriz de Perfil Competitivo.....	100
GRÁFICO N° 31: Matriz de Boston.....	162
GRÁFICO N° 32: Mapa Estratégico.....	163
GRÁFICO N° 33: Mapa Estratégico de ponderación.....	186
GRÁFICO N° 34: Módulo Administrativo.....	246
GRÁFICO N° 35: Módulo Tesorería.....	246
GRÁFICO N° 36: Módulo de cartera.....	247
GRÁFICO N° 37: Módulo de depósito a plazo fijo.....	247
GRÁFICO N° 38: Módulo de Caja.....	248
GRÁFICO N° 39: Automatización del sistema SADFIN.....	249
GRÁFICO N° 41: Proyección de Ingresos y egresos.....	258
GRÁFICO N° 42: Evaluación del flujo de caja con intervención....	262
GRÁFICO N° 43: Proyección de ingresos y egresos con intervención.....	263
GRÁFICO N° 44: Flujo de caja con y sin proyectos.....	266
GRÁFICO N° 45: Árbol de problemas.....	269

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº1 Montos, Tasa y Plazos para créditos de consumo	15
Tabla Nº2 Montos, Tasa y Plazos para microcréditos.....	15
Tabla Nº 3: Tasa de Interés Activa.....	47
Tabla Nº4: Tasa de interés pasiva	50
Tabla Nº5: Línea de productos	81
Tabla Nº 6: Demanda	86
Tabla Nº 7: Calidad de Servicio.....	87
Tabla Nº 8: Sucursales.....	89
Tabla Nº 9: Ser miembro de la cooperativa de ahorro y crédito "Alangasi"	91
Tabla Nº 10: Demanda de Servicios.....	93
Tabla Nº 11: Servicio de Ahorro.....	94
Tabla Nº 12: Frecuencia de Ahorro	95
Tabla Nº 13: Cantidad de dinero.....	97
Tabla Nº 14 Análisis de resultados.....	134
Tabla Nº 15 Definición del Negocio	143
Tabla Nº 16 Matriz Axiológica de los principios	146
Tabla Nº 17 Matriz Axiológica de los valores	148
Tabla Nº 18 Elaboración de la misión.....	149
Tabla Nº 19 ADN de la Misión.....	150
Tabla Nº 20 Elaboración de la Visión.....	151
Tabla Nº 21 ADN de la Visión.....	152
Tabla Nº 22 Proyecto 1.....	216
Tabla Nº 23 Proyecto 2	217
Tabla Nº 24 Proyecto 3.....	218
Tabla Nº 25 Proyecto 4.....	219
Tabla Nº 26 Proyecto 5	220
Tabla Nº 27 Proyecto 6	221

Tabla Nº 28 Proyecto 7	222
Tabla Nº 29 Proyecto 8	223
Tabla Nº 30 Proyecto 9	224
Tabla Nº 31 Proyecto 10.....	225
Tabla Nº 32 Presupuesto de proyectos.....	252
Tabla Nº 33 Presupuesto del proyecto según la ejecución.....	253
Tabla Nº 34 Porcentaje estimado del desembolso anual	254
Tabla Nº 35 Presupuesto según desembolso.....	254
Tabla Nº 36 Proyectos de valores bases.....	255
Tabla Nº 37 Estado de resultados sin proyecciones.....	255
Tabla Nº 38 Proyección de ingresos y egresos.....	257
Tabla Nº 39 Estado de resultados con proyecciones.....	260
Tabla Nº 40 Proyección de Ingresos y Gastos	262
Tabla Nº 41 Comparación de evaluación financiera.....	265
Tabla Nº 42 Comparación de flujos de efectivo con y sin intervención.....	266
Tabla Nº 43 Periodo de recuperación de la inversión.....	267
Tabla Nº 44 Objetivos de los análisis de escenarios	270
Tabla Nº 45 Actores del análisis de escenarios	271
Tabla Nº 46 Matriz de variables relevantes.....	274
Tabla Nº 47 Análisis de posibilidades	274
Tabla Nº 48 Escenario 1.....	275
Tabla Nº 49 Escenario 2.....	275
Tabla Nº 50 Escenario 3.....	276

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1 Matriz de resumen Fortalezas	116
CUADRO Nº 2 Matriz de resumen Oportunidades	117
CUADRO Nº 3 Matriz de resumen Debilidades	118
CUADRO Nº 4 Matriz de resumen Amenazas	118
CUADRO Nº 5 Matriz de Impacto Fortalezas.....	119
CUADRO Nº 6 Matriz de Impacto Oportunidades.....	120
CUADRO Nº 7 Matriz de Impacto Debilidades	121
CUADRO Nº 8 Matriz de Impacto Amenazas.....	122
CUADRO Nº 9 Matriz FO	123
CUADRO Nº 10 Matriz DA.....	125
CUADRO Nº 11 Matriz FA.....	127
CUADRO Nº 12 Matriz DO	129
CUADRO Nº 13 Matriz Síntesis.....	132
CUADRO Nº 14 Matriz Interna Fortalezas.....	134
CUADRO Nº 15 Matriz Interna debilidades	135
CUADRO Nº 16 Matriz Interna oportunidades.....	136
CUADRO Nº 17 Matriz Interna Amenazas.....	137
CUADRO Nº 18 Perspectiva Financiera.....	153
CUADRO Nº 19 Perspectiva Clientes	154
CUADRO Nº 20 Perspectiva Interna.....	155
CUADRO Nº 21 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	155
CUADRO Nº 22 Objetivos Estratégicos Claves.....	156
CUADRO Nº 23 Objetivos Estratégicos Claves.....	158
CUADRO Nº 24 Impacto vs Factibilidad.....	161
CUADRO Nº 25 Tiempos de los Objetivos estratégicos claves.....	164
CUADRO Nº 26 Perfil Estratégico.....	169
CUADRO Nº 27 Indicador Financiero.....	174

CUADRO Nº 28 Indicador de clientes.....	175
CUADRO Nº 29 Indicador de procesos internos.....	175
CUADRO Nº 30 Indicador de aprendizaje y crecimiento.....	176
CUADRO Nº 31 Cuadro de mando integral.....	177
CUADRO Nº 32 Matriz de Cumplimiento.....	182
CUADRO Nº 33 Identificación de Proyectos.....	189
CUADRO Nº 34 Priorización de Proyectos.....	191
CUADRO Nº 35 Programación de los proyectos.....	215
Tabla Nº 22 Proyecto 1.....	216
Tabla Nº 23 Proyecto 2.....	217
Tabla Nº 24 Proyecto 3.....	218
Tabla Nº 25 Proyecto 4.....	219
Tabla Nº 26 Proyecto 5.....	220
Tabla Nº 27 Proyecto 6.....	221
Tabla Nº 28 Proyecto 7.....	222
Tabla Nº 29 Proyecto 8.....	223
Tabla Nº 30 Proyecto 9.....	224
Tabla Nº 31 Proyecto 10.....	225
CUADRO Nº 36 Presupuesto para el proyecto de sociabilización	232
CUADRO Nº 37 Presupuesto para el proyecto de Capacitación...	238
CUADRO Nº 38 Tiempos de Respuesta a los créditos.....	241
CUADRO Nº 39 Tiempos pre- establecidos por el sistema.....	241
CUADRO Nº 40 Presupuesto para el proyecto de Tiempos respuesta.....	243
CUADRO Nº 41 Presupuesto para el proyecto de Sistema de Infomación.....	250
CUADRO Nº 42 Matriz Actor - Actor.....	271
CUADRO Nº 43 Matriz Actor – Objetivo.....	273

RESUMEN EJECUTIVO

La cooperativa de ahorro y crédito “Alangasí” Ltda. debe contar con un Diseño de Modelo de Gestión Estratégico por que es un requisito de la dirección nacional de cooperativas que les permita tener objetivos claros y nos permita alinear la visión, misión y estrategias hacia una gestión empresarial exitosa.

Por tal motivo propongo implementar un Diseño de Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasí” Ltda. basado en la herramienta del Balanced Scorecard (BSC), será de gran ayuda por que es un sistema que permite medir y controlar los objetivos estratégicos mediante metas propuestas las cuales reflejaran el cumplimiento tanto en el tiempo de medición y estructura de procesos mejorando el sistema de gestión empresarial.

Dentro del Diseño de Modelo de Gestión Estratégico se realizó un análisis situacional y ambiental para detectar oportunidades y amenazas (sector externo) y debilidades y fortalezas (sector interno) .

Se realizo un estudio de mercado para evaluar el grado de aceptación que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasí” Ltda. y determinar las necesidades de nuestros socios y potenciales socios. Una vez detectadas las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades se procedió a priorizar las mismas mediante matrices e identificar iniciativas estratégicas en relación al FO, FA, DO y DA.

Se planteo el direccionamiento estratégico que permita evaluar la misión y visión propuestas por la cooperativa y determinar los ADN para proponer una filosofía corporativa que estará enmarcada en los objetivos y metas que desean alcanzar a largo plazo.

Se establecieron objetivos corporativos y propuestas de valor estratégicas para 4 perspectivas, Financiera, Clientes, Proceso Interno y Aprendizaje y crecimiento según la actividad de la empresa.

Se estableció un enfoque bajo indicadores, utilizando el cuadro de mando integral, el cual permitió una medición continua de indicadores y aporte con los proyectos estratégicos que están determinados para corto, mediano y largo plazo.

Esta investigación esta desarrollada en los siguientes capítulos:

Capítulo I

ANTECEDENTES

Este capítulo tiene datos relevantes de la Cooperativa y los objetivos a seguir para el planteamiento de la gestión estratégica

Capítulo II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo se establecerá un diagnóstico situacional mediante el FODA. Y se determinarán las 5 fuerzas de Michael Porter que es la estructura para analizar a la industria.

Capítulo III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Esta enfocado a unificar los criterios de la cooperativa para poder prosperar.

Aprovechando las oportunidades futuras y apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

Capítulo IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se alinearan los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización

Capítulo V

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Se identifican y se desarrollan proyectos de corto, mediano y largo plazo los cuales se enmarcan a la consecución de resultados eficientes.

Capítulo VI

PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Se realizan proyecciones en función de la implementación de los proyectos a corto plazo y la influencia que estos en la rentabilidad de la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

The Cooperative banking "Alangasi" Ltda must have a strategic management model that is a requirement of the Direccion Nacional de Cooperativas to enable them to have clear objectives and enable us to align the vision, mission and strategies into business management successful.

For this reason I propose to implement a strategic management model for the Cooperative banking "Alangasi" Ltda. It is based on the Balanced Scorecard (BSC) tool; it will help because it is a system for measuring and controlling the strategic objectives through proposed targets which reflect fulfilment with both the measurement time and improving process structure management system.

Within the strategic management model analysis was performed to detect situational and environmental opportunities and threats and weaknesses and strengths.

It was done a market study to assess the degree of acceptance degree that the Cooperative banking "Alangasi" Ltda. has and determine our partners and potential partners' needs. Once identified Strengths, Opportunities, Threats and Weaknesses I prioritized and identified themselves though matrix strategic initiatives in relation to FO, FA, DO and DA.

It was raised the strategic management to permit evaluate the mission and vision proposed by the cooperative and determine the ADN to propose a corporate philosophy that will be in framed into goals and objectives they wish to achieve in a long time.

Corporate objectives and strategic value propositions were established for 4 prospects, Financial, Customer, Internal Process and Learning and development according to the activity of the company.

Approach was established on indicators using the Balanced Scorecard, which allowed an indicators continuous measurement and it provided the strategic projects that are certain in a short, medium and long time.

This research was developed in the following chapters:

CHAPTER I

HISTORY

This chapter has relevant data's from the Cooperative, and the objectives to follow for the strategic management approach.

CHAPTER II

SITUATIONAL DIAGNOSIS

This chapter will establish a situational analysis through SWOT. And identify the Michael Porter 5 forces to analyze the industry structure.

CHAPTER III

STRATEGIC DIRECTIONS

It is focused to unify the cooperative criteria and can increase by taking advantage of future opportunities and building on the reasoning and experience.

CHAPTER IV

SCORECARD

Strategic indicators were aligned at all organization levels

CHAPTER V

IDENTIFICATION OF PROJECTS

Projects are identified and developed in a project of short, medium and long term which is framed to achieve efficient outcomes.

CHAPTER VI

FINANCIAL EVALUATION

Projections are made based on the implementation of short-term projects and how these will affect the profitability of the company.