



ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
DE LOS CANTONES: QUITO, RUMIÑAHUI Y AMBATO”**

AUTORES:

COBA LÓPEZ, NICOLAS RAMIRO

LÓPEZ ROJAS, KARINA ALEXANDRA

DIRECTOR: ING. MORENO VILLAGOMEZ, OSCAR

SANGOLQUÍ

2018



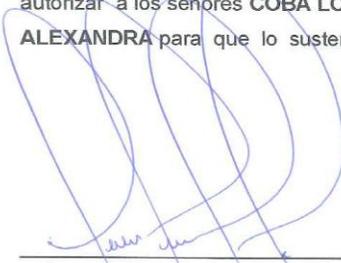
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS CANTONES QUITO, RUMIÑAHUI Y AMBATO" realizado por los señores COBA LÓPEZ NICOLAS RAMIRO y LÓPEZ ROJAS KARINA ALEXANDRA, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditar y autorizar a los señores COBA LÓPEZ NICOLAS RAMIRO y LÓPEZ ROJAS KARINA ALEXANDRA para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 01 de febrero de 2018



ING. OSCAR MORENO
DIRECTOR



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **COBA LÓPEZ NICOLAS RAMIRO** con cédula de identidad N° 1719864132 y **LÓPEZ ROJAS KARINA ALEXANDRA**, con cédula de identidad N° 1716511322, declaramos que este trabajo de titulación "**ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS CANTONES QUITO, RUMIÑAHUI Y AMBATO**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 02 de febrero de 2018



COBA LÓPEZ NICOLAS RAMIRO
C.C 1719864132



LÓPEZ ROJAS KARINA ALEXANDRA
C.C 1716511322



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **COBA LÓPEZ NICOLAS RAMIRO** y **LÓPEZ ROJAS KARINA ALEXANDRA**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS CANTONES QUITO, RUMIÑAHUI Y AMBATO**” cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 02 de febrero de 2018



COBA LÓPEZ NICOLAS RAMIRO
C.C. 17149864132



LÓPEZ ROJAS KARINA ALEXANDRA
C.C 1716511322

DEDICATORIAS

A Dios, por guiar nuestro camino a lo largo de nuestra vida, que nos ha servido para tomar las mejores decisiones, que han conllevado a la culminación de nuestro proyecto de investigación.

A nuestros padres, que especialmente estuvieron presentes en la evolución y posterior desarrollo de nuestro arduo trabajo de investigación, les agradecemos con creces. Los amamos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos la fuerza necesaria para siempre seguir adelante venciendo cualquier reto que se nos interponga. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su apoyo, amor y su inmensa bondad, hemos podido sobrellevar las distintas circunstancias que han culminado en el alcance de nuestra tan ansiada meta.

A nuestros padres, que son nuestro ejemplo y motor para siempre perseverar por los objetivos que anhelamos, además de contar con sus sabios consejos y apoyo incondicional en todas las situaciones que se presentaron y presentarán a lo largo de nuestras vidas.

A nuestros familiares más queridos, que han sido pilar fundamental en nuestras vidas para alcanzar esta meta tan importante para nosotros.

A nuestro Director de Tesis, Ing. Oscar Moreno, por su tiempo y ayuda brindada para el desarrollo de nuestro proyecto de investigación.

A nuestros queridos amigos, que siempre creyeron en nosotros y estuvieron ahí en los buenos y sobre todo en los malos momentos, brindándonos una valiosa y sincera amistad que ha marcado una etapa muy especial dentro de nuestras vidas, esperando que esta relación de compañerismo y hermandad perdure por muchos años más.

¡A todos ustedes gracias!

INDICE

RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT	xix
CAPITULO I.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Planteamiento del problema	3
1.4. Árbol de problemas	4
1.5. Objetivo general	4
1.6. Objetivos específicos.....	4
1.7. Hipótesis.....	5
CAPITULO II	6
2. MARCO TEORICO.....	6
2.1 Teorías de soporte	6
2.1.1 Plan Nacional del Buen Vivir.....	6
2.1.2 Economía popular y solidaria.....	8
2.1.3 Teoría sobre el cooperativismo.....	9
2.1.4 Teoría sobre la planificación estratégica	11
PROCESO Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN	
ESTRATÉGICA SEGÚN FRED. R. DAVID.....	11
ETAPA # 1: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	11
1.1. Elaborar la declaración de misión y visión.....	11
1.2. Realizar un análisis externo	11
1.2.1. Medio general.....	11

1.2.2.	Medio específico	12
1.2.2.1.	Las 5 Fuerzas de Porter	12
1.2.2.1.1.	Rivalidad entre competidores	13
1.2.2.2.	Amenaza de nuevos competidores	14
1.2.2.3.	Amenaza de Productos Sustitutos	15
1.2.2.4.	Poder de negociación de los compradores.....	15
1.2.2.5.	Poder de negociación de los proveedores.....	15
1.3.	Realizar un análisis interno.....	15
1.3.1.	Perfil de capacidad interna	16
1.3.2.	Cadena de valor.....	17
1.3.2.1.	Actividades primarias.....	17
1.3.2.2.	Actividades de apoyo	18
1.3.3.	Estados financieros.....	19
1.3.3.1.	Establecer objetivos a largo plazo	19
1.3.3.2.	Generar, evaluar y seleccionar estrategias	19
1.3.4.	Matriz Foda	20
ETAPA # 2: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		21
2.1.	Implementar estrategias	21
ETAPA # 3: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA		22
3.1.	Medir y evaluar el desempeño	22
2.1.5	Teoría del cuadro de mando integral (Balanced Score Card).....	22
2.2	MARCO REFERENCIAL	28
2.2.1	Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo	
	5 principios del pensamiento complejo.	28

2.2.2 Alineamiento y desarrollo estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre.	32
2.2.3. Gestión estratégica de marketing de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.....	33
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	34
Estrategia:	34
Planificación Estratégica:	35
Direccionamiento estratégico:	35
Sector Cooperativo:	35
Administración Estratégica:.....	35
Gestión Estratégica:	35
Objetivos estratégicos:.....	35
Misión	35
Visión:.....	35
Metas:.....	36
Gestión:.....	36
Cuadro de mando integral (Balanced Score Card):	36
Estancamiento:.....	36
CAPITULO III.....	37
3. MARCO METODOLOGICO.....	37
3.1. Enfoque de Investigación	37
3.2. Tipología de la Investigacion	37
3.2.1 Por su finalidad Aplicada.....	37
3.2.2 Por las fuentes de información De campo	37

3.2.3 Por las unidades de análisis Insitu	37
3.2.4 Por el control de las variables No experimental	37
3.2.5 Por el alcance Correlacional	38
3.3. Procedimiento para recolección y análisis de datos.....	38
3.3.1 Instrumentos de recolección de información Encuesta	38
CAPITULO IV	41
4. RESULTADOS	41
4.1. Análisis Univariado	41
4.2. Análisis Bivariado	89
4.2. Análisis financiero.....	105
4.3. Análisis Multivariado	107
4.4. Comprobación de la hipótesis	110
4.4.1 Prueba de Chi cuadrado perspectiva cliente	111
4.4.2 Prueba de Chi cuadrado perspectiva procesos	111
4.4.3 Prueba de Chi cuadrado perspectiva crecimiento y desarrollo	112
4.4.4 Prueba de Anova para comprobar hipótesis	113
CAPITULO V	115
5. PROPUESTA.....	115
5.1. Datos Informativos	115
5.1.1. Título de la Propuesta	115
5.1.2. Alcance de la Propuesta.....	115
5.1.3. Beneficiarios	115
5.1.4. Equipo Técnico	115
5.2. Antecedentes de la Propuesta	115

5.3. Justificación.....	116
5.4. Objetivos de la Propuesta.....	116
5.4.1. Objetivo General.....	116
5.4.2. Objetivos Específicos	117
5.5. Diseño de la propuesta:	117
5.5.1. Planificación Estratégica.....	117
5.5.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORE CARD	132
5.5.2.1. Perspectiva financiera	132
5.5.2.2. Perspectiva clientes.....	134
5.5.2.3. Perspectiva de procesos internos	137
5.5.2.3.1. Procesos de innovación.....	137
5.5.2.3.2. Procesos operativos.....	138
5.5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	140
5.7. APORTE ADICIONAL	145
ESTRUCTURA METODOLOGICA DEL MARCO LÓGICO	145
Matriz de Marco Lógico.....	150
5.8. RELACIÓN ENTRE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) Y EL BALANCE SCORE CARD (BSC).....	154
CAPITULO VI.....	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
Conclusiones	156
Recomendaciones	158
BIBLIOGRAFÍA	160

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	1
Figura 2 Árbol de Problema	4
Figura 3. Cadena de Valor	17
Figura 4. Segmento al que pertenece la Cooperativa	41
Figura 5. Cantón al que pertenece la Cooperativa	42
Figura 6. Función que desempeña.....	43
Figura 7. Gestión Estratégica	44
Figura 8. Razones para no aplicar Gestión Estratégica.....	45
Figura 9. Formación del responsable de llevar la Gestión Estratégica	46
Figura 10. Pregunta 1	47
Figura 11. Pregunta 2	48
Figura 12. Pregunta 3	49
Figura 13. Pregunta 4.....	50
Figura 14. Pregunta 5	51
Figura 15. Pregunta 6.....	52
Figura 16. Pregunta 7	53
Figura 17. Pregunta 8.....	54
Figura 18. Como comunica la cooperativa las estrategias	55
Figura 19. Pregunta 9	56
Figura 20. Pregunta 10.....	57
Figura 21. Pregunta 11	58
Figura 22. Pregunta 12.....	59
Figura 23. Pregunta 13	60
Figura 24. Pregunta 14.....	61
Figura 25. Pregunta 15	62
Figura 26. Pregunta 16.....	63
Figura 27. Pregunta 17	64
Figura 28. Pregunta 18.....	65
Figura 29. Pregunta 19.....	66

Figura 30. Pregunta 20	67
Figura 31. Pregunta 21	68
Figura 32. Pregunta 22	69
Figura 33. Pregunta 23	70
Figura 34. Pregunta 24	71
Figura 35. Pregunta 25	72
Figura 36. Pregunta 26	73
Figura 37. Pregunta 27	74
Figura 38. Pregunta 28	75
Figura 39. Pregunta 29	76
Figura 40. Pregunta 30	77
Figura 41. Pregunta 31	78
Figura 42. Pregunta 32	79
Figura 43. Pregunta 33	80
Figura 44. Pregunta 34	81
Figura 45. Pregunta 35	82
Figura 46. Pregunta 36	83
Figura 47. Pregunta 37	84
Figura 48. Pregunta 38	85
Figura 49. Pregunta 39	86
Figura 50. Pregunta 40	87
Figura 51. Pregunta 41	88
Figura 52. Cantón al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar Gestión Estratégica	89
Figura 53. Segmento al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar gestión estratégica	91
Figura 54. Segmento al que pertenece la Cooperativa y si la cooperativa aplica o no gestión estratégica.....	92
Figura 55. Segmento al que pertenece la cooperativa y la formación del responsable de llevar a la gestión estratégica de la cooperativa	94

Figura 56. Segmento al que pertenece la cooperativa y cuál es el nivel académico de los empleados en la cooperativa.....	95
Figura 57. Segmento al que pertenece la cooperativa y cada que tiempo se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa.....	97
Figura 58. Gestión estratégica y la herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes.....	98
Figura 59. Segmento al que pertenece la cooperativa * De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa.....	99
Figura 60. Segmento al que pertenece la cooperativa * En qué porcentaje se cumplen los procesos de la cooperativa.....	101
Figura 61. Segmento al que pertenece la cooperativa y en qué porcentaje se cumplen los objetivos de la cooperativa.....	102
Figura 62. Gestión estratégica y la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa.....	104
Figura 63. Indicadores Financieros.....	105
Figura 64. Indicadores Financieros.....	105
Figura 65. Planificación estratégica.....	107
Figura 66. Capacitación al personal.....	108
Figura 67. Gestión Estratégica.....	110
Figura 68. Prueba Chi Cuadrado Perspectiva Clientes.....	111
Figura 69. Prueba Chi Cuadrado perspectiva procesos.....	112
Figura 70. Prueba Chi cuadrado perspectiva crecimiento y desarrollo.....	113
Figura 71. Prueba Anova.....	114
Figura 72. Misión Institucional.....	118
Figura 73. Ejemplo misión institucional.....	118
Figura 74. Ejemplo Visión Institucional.....	120
Figura 75. Visión Institucional.....	120
Figura 76. Matriz Fortalezas.....	121
Figura 77. Matriz Debilidades.....	122
Figura 78. Matriz Oportunidades.....	123

Figura 79. Matriz Amenazas	123
Figura 80. Matriz de ponderación de impactos	124
Figura 81. Formato de calificación de impacto.....	125
Figura 82. Matriz de Fortalezas y Oportunidades	125
Figura 83. Matriz Debilidades y Oportunidades	126
Figura 84. Matriz de Fortalezas y Amenazas.....	127
Figura 85. Matriz Debilidades y Amenazas	127
Figura 86. Matriz de Estrategias Básicas	129
Figura 87. Matriz de Estrategias Depuradas	130
Figura 88. Determinación de objetivos	131
Figura 89. Ejemplo de objetivos	131
Figura 90. Cuadro de Mando Integral	144
Figura 91. Árbol de Efectos	146
Figura 92. Árbol de Causas.....	147
Figura 93. Árbol de Problemas	147
Figura 94. Formato Matriz Marco Lógico	153
Figura 95. Relación Matriz Marco Lógico y Cuadro de Mando Integral	154

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Determinación de la muestra.....	39
Tabla 2. Determinación de la muestra por segmento.....	40
Tabla 3: Segmento al que pertenece la Cooperativa de ahorro y crédito.....	41
Tabla 4: Cantón al que pertenece la Cooperativa de Ahorro y Crédito	42
Tabla 5: Qué función desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito	43
Tabla 6: La cooperativa cuenta con una Gestión Estratégica	44
Tabla 7: Razones por las cuales no aplican Gestión Estratégica	45
Tabla 8: Formación del responsable de llevar la gestión estratégica.....	46
Tabla 9. Pregunta 1	47
Tabla 10. Pregunta 2	48
Tabla 11. Pregunta 3	49
Tabla 12. Pregunta 4	50
Tabla 13. Pregunta 5	51
Tabla 14. Pregunta 6	52
Tabla 15. Pregunta 7	53
Tabla 16. Pregunta 8	54
Tabla 17. Como comunica la cooperativa las estrategias	55
Tabla 18. Pregunta 9	56
Tabla 19. Pregunta 10	57
Tabla 20. Pregunta 11	58
Tabla 21. Pregunta 12	59
Tabla 22 . Pregunta 13	60
Tabla 23. Pregunta 14	61
Tabla 24. Pregunta 15	62
Tabla 25. Pregunta 16	63
Tabla 26. Pregunta 17	64
Tabla 27. Pregunta 18	65
Tabla 28. Pregunta 19	66
Tabla 29. Pregunta 20	67
Tabla 30. Pregunta 21	68
Tabla 31. Pregunta 22	69
Tabla 32. Pregunta 23	70
Tabla 33. Pregunta 24	71
Tabla 34. Pregunta 25	72
Tabla 35. Pregunta 26	73
Tabla 36. Pregunta 27	74
Tabla 37. Pregunta 28	75
Tabla 38. Pregunta 29	76
Tabla 39. Pregunta 30	77
Tabla 40. Pregunta 31	78

Tabla 41. Pregunta 32	79
Tabla 42. Pregunta 33	80
Tabla 43. Pregunta 34	81
Tabla 44. Pregunta 35	82
Tabla 45. Pregunta 36	83
Tabla 46. Pregunta 37	84
Tabla 47. Pregunta 38	85
Tabla 48. Pregunta 39	86
Tabla 49. Pregunta 40	87
Tabla 50. Pregunta 41	88
Tabla 51. Cantón al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar Gestión Estratégica	89
Tabla 52. Segmento al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar gestión estratégica	90
Tabla 53. Segmento al que pertenece la Cooperativa y si la cooperativa aplica o no gestión estratégica.....	91
Tabla 54. Segmento al que pertenece la cooperativa y la formación del responsable de llevar a la gestión estratégica de la cooperativa	93
Tabla 55. Segmento al que pertenece la cooperativa y cuál es el nivel académico de los empleados en la cooperativa.....	95
Tabla 56. Segmento al que pertenece la cooperativa y cada que tiempo se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa.....	96
Tabla 57. Gestión estratégica y la herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes.....	98
Tabla 58. Segmento al que pertenece la cooperativa * De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa	99
Tabla 59. Segmento al que pertenece la cooperativa * En qué porcentaje se cumplen los procesos de la cooperativa.....	100
Tabla 60. Segmento al que pertenece la cooperativa y en qué porcentaje se cumplen los objetivos de la cooperativa	102
Tabla 61. Gestión estratégica y la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa.....	103

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad analizar el nivel de aplicación de gestión estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito de los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato. Al determinar que solo un 30% de nuestra población objeto de estudio aplican gestión estratégica, se vio la necesidad de elaborar un manual de gestión estratégica que se ajuste a las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos más bajos. Para recolectar la información se utilizaron dos fuentes de información una primaria y una secundaria, siendo la primaria encuestas realizadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito, además de información secundaria la cual se obtuvo de los estados financieros y reglamentos por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las encuestas fueron aplicadas en función del muestreo aleatorio estratificado en los cinco segmentos en los que se encuentran divididas las cooperativas de ahorro y crédito. Para realizar la investigación se utilizó como base la teoría de planificación estratégica de David, además de las cuatro perspectivas del Balance Score Card (Financiera, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje). Los datos obtenidos de las encuestas se procesaron a través del programa SPSS, los resultados obtenidos fueron analizados para definir el nivel de aplicación de gestión estratégica. Finalmente se propuso un modelo base tanto de gestión estratégica como de aplicación de proyectos (Marco Lógico) para mejorar la situación de las cooperativas de ahorro y crédito y de esta manera evitar el estancamiento y la liquidación de las mismas de los segmentos más bajos.

Palabras Clave

- **COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **ESTRATEGIAS**
- **BALANCE SCORE CARD**
- **PROYECTO**

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the level of application of strategic management in the savings and credit cooperatives of the cantons: Quito, Rumiñahui and Ambato. When determining that only 30% of our population under study applies strategic management, we saw the need to develop a strategic management manual that fits the savings and credit cooperatives of the lower segments. Two information sources, one primary and one secondary, were used to collect the information, with the primary surveys carried out by the managers of savings and credit cooperatives, as well as secondary information, which was obtained from the financial statements and regulations by the Superintendence of Popular and Solidarity Encomia (SEPS), the surveys were applied based on stratified random sampling in the five segments in which the savings and credit cooperatives are divided. To carry out the research, David's strategic planning theory was used as a basis, as well as the four perspectives of the Balance Score Card (Financial, customers, internal processes, development and learning). The data obtained from the surveys were processed through the SPSS program, the results obtained were analyzed to define the level of strategic management application. Finally, a base model was proposed for both strategic management and project application (Logical Framework) to improve the situation of savings and credit cooperatives and thus avoid the stagnation and liquidation of the same from the lower segments.

KEYWORDS

- **COOPERATIVES OF SAVING AND CREDIT**
- **STRATEGIC PLANNING**
- **STRATEGIES**
- **BALANCE SCORE CARD**
- **PROYEC**

CAPITULO I

1.1. Antecedentes

El presente trabajo propone el estudio de la gestión estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito las cuales pertenecen al sistema cooperativista en el Ecuador, las mismas que se encuentran actualmente reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En el Ecuador la Economía Popular y solidaria según datos macroeconómicos del país, muestran una realidad de crecimiento económico con redistribución hacia los sectores de menores ingresos. Sin embargo, es necesario potenciar más este segmento pues son la fuente de financiamiento para pequeños emprendimientos los cuales en ciertas ocasiones no pueden ser objetos de crédito en las instituciones financieras tradicionales debido a los estrictos requisitos que estas solicitan.

En la norma para la segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y Solidarios expedida según resolución No. 038-2015-F de la junta de política y regulación monetaria y financiera en el artículo 1 menciona que “Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos”:

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Figura 1 Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Fuente: (SEPS, 2015)

Existen cinco segmentos en los cuales el primero corresponde a las organizaciones cooperativistas más grandes y mejor estructuradas que captan el 48,4% del total de socios a nivel nacional y el segmento 5 capta solamente el 6,2%.

En el sistema cooperativista de economía popular y solidaria del Ecuador los segmentos más bajos siendo estos el 4 y 5 son organizaciones que poseen bajo capital y un bajo desarrollo, debido a la falta de conocimientos sobre áreas administrativas y estratégicas, es decir al desconocer los beneficios de aplicar un modelo de gestión estratégica estas cooperativas tienden a no tener una proyección a largo plazo de vida ni de crecimiento.

En general los ciudadanos ecuatorianos tienen preferencia hacia la banca privada esto debido a la buena imagen que poseen los bancos y la solvencia que tienen los mismos, debido a esta razón las cooperativas de ahorro y crédito pierden posibles clientes.

La actual crisis económica de nuestro país en los últimos años ha perjudicado la capacidad de endeudamiento de los ecuatorianos esto da como efecto que cada vez existe menos créditos.

Es así que el presente proyecto tiene el fin de realizar un estudio acerca de cómo se realiza la gestión estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones Quito, Rumiñahui y Ambato, para de esta manera poder establecer un modelo base de gestión estratégica que se acople a todas las cooperativas de ahorro y crédito de los 5 segmentos.

1.2. Justificación

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador han presentado un mayor crecimiento en los últimos años debido a que son una fuente de financiamiento para personas de escasos recursos las cuales no califican para obtener un crédito en una institución financiera privada,

En los últimos años se ha visualizado un considerable aumento en el número de cooperativas teniendo un total de 18.141 organizaciones registradas en la súper intendencia de economía popular y solidaria. De todas estas organizaciones tenemos un

total de 947 cooperativas de ahorro y crédito en las cuales se mantienen alrededor de 4,9 millones de socios y clientes. (SEPS, 2015)

Es importante reconocer el gran impacto que han tenido las cooperativas de ahorro y crédito con respecto a la ayuda financiera que se le da a las personas de escasos recursos para que pueden acceder a un crédito para algún emprendimiento que tengan, es por esto que consideramos importante analizar como incide la gestión estratégica en dichas cooperativas ya que la falta o la inadecuada aplicación de esta herramienta puede causar grandes problemas a estas instituciones, como lo es el incumplimiento de los objetivos estratégicos y esto a su vez puede perjudicar en gran parte a las personas beneficiarias de los servicios que ofrecen estas cooperativas.

Con el desarrollo de este proyecto de investigación se trata de determinar si las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones Quito, Rumiñahui y Ambato aplican la gestión estratégica, y si lo hacen de qué manera lo están haciendo, en el caso de que no se aplique la gestión estratégica determinar las razones por las cuales no lo hacen, también se trata de implementar un modelo de gestión estratégica para aquellas cooperativas que no apliquen para así mejorar su gestión, sus procesos y sobre todo el cumplimiento de objetivos, estrategias y metas para el mejor desarrollo y sobre todo el crecimiento de dichas empresas.

1.3. Planteamiento del problema

¿Es el desconocimiento de los beneficios de la aplicación de la gestión estratégica la principal causa del estancamiento en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato?

1.4. Árbol de problemas

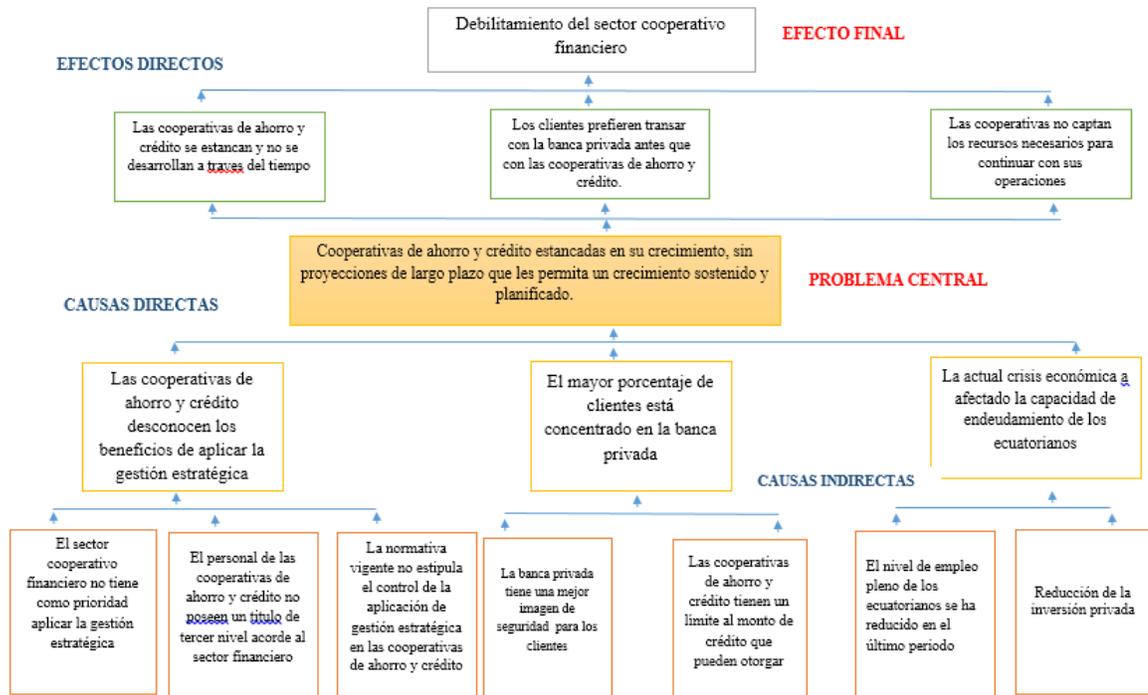


Figura 2 Árbol de Problemas

1.5. Objetivo general

Analizar la aplicación de la gestión estratégica de las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato, con el fin de proponer un modelo base de gestión estratégica que se ajuste a las cooperativas de ahorro y crédito.

1.6. Objetivos específicos

1. Analizar la situación financiera de las cooperativas de ahorro y crédito en función de la perspectiva Financiera del Balance Score Card.
2. Analizar la relación de las cooperativas de ahorro y crédito con sus clientes en función de la perspectiva Cliente del Balance Score Card.
3. Analizar los procesos de las cooperativas de ahorro y crédito en función de la perspectiva de Procesos del Balance Score Card.
4. Analizar las alternativas de desarrollo y mejora continua de las cooperativas en función de la perspectiva de Desarrollo y aprendizaje del Balance Score Card.

1.7.Hipótesis

Hipótesis nula (H0): La aplicación de la Gestión Estratégica influye en el desarrollo de las perspectivas: Clientes, procesos, crecimiento y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones Quito, Rumiñahui y Ambato.

Hipótesis alternativa (H1): La aplicación de la Gestión Estratégica no influye en el desarrollo de las perspectivas: Clientes, procesos, crecimiento y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones Quito, Rumiñahui y Ambato.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Teorías de soporte

2.1.1 Plan Nacional del Buen Vivir

Definición: Sumak Kawsay en quichua o Buen vivir en español es una nueva idea que surge de la necesidad de brindar calidad de vida a todos los ecuatorianos y de que todos tienen los mismos derechos para desarrollarse como ciudadanos. (SENPLADES, 2013-2017)

La búsqueda del buen vivir fue uno de los principales ejes del gobierno del Ec. Rafael Correa ya que el objetivo principal es disminuir la brecha existente entre personas acaudaladas y quienes no gozan de una estabilidad económica, todo con el fin de que a cada ecuatoriano nunca le falte un servicio básico que le permita vivir con dignidad. (SENPLADES, 2013-2017)

El buen vivir no es el clásico esquema económico al que se ha estado acostumbrado de que quienes poseen poder económico están posicionados por encima de quienes no lo tienen, además busca el desarrollo de las comunidades por sobre el desarrollo individual con la esperanza de que un día todos los ecuatorianos tengan una vida digna y armoniosa tanto con la comunidad como con el medio ambiente. (SENPLADES, 2013-2017).

Principios y Orientaciones

- Sociedades Justas
- Sociedades con trabajo libre y creativo
- Sociedades igualitarias
- Sociedades equitativas
- Sociedad solidaria
- Sociedad responsable y positiva
- Sociedad en armonía con el medio ambiente
- Primacía de la comunidad sobre el hombre

- Sociedades de excelencia
- Sociedad pluralista, participativa y auto determinada
- Soberanía e inclusión de todos los pueblos
- Estado democrático, plurinacional y laico
- Fortalecimiento de la sociedad

Objetivos Nacionales para el Buen Vivir

Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo 5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.

Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Objetivo 11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.

Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

2.1.2 Economía popular y solidaria

Definición.- La economía popular y solidaria es un nuevo sector económico que fue creado para desarrollar una nueva forma de organización económica en el cual se busca el desarrollo tanto individual como colectivo además de buscar el desarrollo contante de la comunidad a través del desarrollo de procesos productivos, procesos de intercambio, procesos de comercialización además de procesos de financiamiento todo basado en el principio del bien común que busca un desarrollo para cada miembro de la comunidad con solidaridad y reciprocidad poniendo siempre a la persona sobre el trabajo y el capital. (LOEPS, 2011) (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria).

Principios:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (LOEPS, 2011)

Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

- **Sector Comunitario.-** Es un conjunto de diversas organizaciones las cuales se encuentran vinculadas tanto por relacione de territorio, relaciones familiares identidad tanto cultural como de género y de etnia por otro lado uno de los principales principios es el respeto a la sociedad y a la naturales tanto en zonas

rurales como urbanas mediante un trabajo en grupo y por objetivo la producción, comercialización y distribución. (LOEPS, 2011)

- **Sector Asociativo.-** Se entiende como sector asociativo a la agrupación de asociaciones que son constituidas por personas naturales las cuales realizan actividades económicas productivas las cuales sean de las mismas características con el fin de crear y comercializar bienes o servicios necesarios, de esta forma logren abastecerse y obtener un desarrollo constante y sostenible que permita el crecimiento de todos los miembros de la asociación. (LOEPS, 2011)
- **Sector Cooperativo.-** Se entiende como sector cooperativo al conjunto de cooperativas la cual es formada por un grupo de personas de forma voluntaria que buscan satisfacer sus necesidades tanto económicas como sociales y culturales en común, para esto forman empresas en conjunto que buscan el desarrollo armónico y sostenible de toda la organización (LOEPS, 2011)

2.1.3 Teoría sobre el cooperativismo

Es un conjunto de cooperativas que se entienden como sociedades de personas que se unen de forma voluntaria con el fin de satisfacer sus necesidades sociales, culturales y económicas, por lo que forman una empresa autónoma constituida por socios de forma legal y que es reconocida por el súper intendencia de economía popular y solidaria . (LOEPS, 2011).

Las cooperativas son empresas de carácter privado, formadas tanto por personas naturales como de personas jurídicas las cuales no buscan un fin de lucro sino un desarrollo de la comunidad. (Aguirre, 2011)

Las cooperativas de ahorro y crédito se han caracterizado por ser un medio a través del cual se puede realizar una actividad económica en régimen de empresario en común, estas actividades siempre buscan el obtener un beneficio en común donde siempre prevalezca el bien común sobre el individual. (Aguirre, 2011)

Objeto.- El objeto social que prima en las cooperativas de ahorro y crédito, será claro y concreto y este estará presente en su estatuto social y deberá estar referida a una única

actividad económica, estas pueden incluir el ejercicio de actividades complementarias tanto de un grupo como de un sector o una clase distinta, mientras que estén directamente relacionadas con su objeto social. (LOEPS, 2011)

Importancia.- La principal importancia o razón para constituir una cooperativa es el buscar el desarrollo de una comunidad o de un grupo de personas las cuales deseen de forma voluntaria juntarse y trabajar para alcanzar un desarrollo tanto individual como colectivo, las cooperativas son nuevas formas de organizaciones en las cuales personas sin muchos recursos pueden juntarse y de esta forma contribuir al desarrollo nacional. (Aguirre, 2011)

Las cooperativas tienen una responsabilidad con la sociedad pues son una alternativa para las personas de bajos recursos quienes no pueden costear los costos de grandes empresas privadas las cuales están diseñadas para clientes que posean grandes recursos económicos.

Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran segmentadas en 4 grupos los cuales son los siguientes.

Grupos.- Las cooperativas dependiendo de la actividad que esta realice pueden pertenecer a diferentes grupos los cuales son los siguientes. (LOEPS, 2011)

- Cooperativas de producción
- Cooperativas de consumo
- Cooperativas de vivienda
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Cooperativas de servicios

Cooperativas de ahorro y crédito.- Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas las cuales se juntan de forma voluntaria con el principal objetivo de prestar servicios de intermediación financiera basándose en los principios con los que se rigen la economía popular y solidaria. (COMF, 2013)

2.1.4 Teoría sobre la planificación estratégica

Definición.- La Planificación Estratégica es un proceso que permite realizar una evaluación de la estructura de una empresa y nos permite el elaborar objetivos a largo, mediano y corto plazo elaborando metas y objetivos, además que es una herramienta que nos permite elaborar diversas estrategias para alcanzar los objetivos antes mencionados. (Betancourt Tang, 2006)

Podemos definir a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se examina el entorno de un negocio tanto internamente como externamente lo que nos permite determinar su finalidad, fijar objetivos y metas que se desean alcanzar para que esta empresa crezca y se desarrolle, se puede formular un plan operativo el cual será una guía de todas las metas que debemos cumplir para que la empresa alcance sus objetivos. (Huaranga, 2003).

PROCESO Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN FRED. R. DAVID

ETAPA # 1: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1. Elaborar la declaración de misión y visión

Misión: La misión de una empresa es su razón de ser, es el motivo por el cual la empresa fue creada además de ser independiente de la visión esta debe ser clara y concisa de la actividad económica que la empresa realiza. (Fleitman, 2000)

Visión: La visión es donde la empresa quiere llegar a estar en términos de tiempo, posición, principios y valores que puedan ser medidos y cuantificados. (Fleitman, 2000)

1.2. Realizar un análisis externo

1.2.1. Medio general

Factores Económicos: Son aquellos que analizan el comportamiento económico, tanto de forma nacional como internacional, existen diferentes factores económicos que podemos considerar los cuales son los siguientes: Índice de Crecimiento, Inflación,

Devaluación, Ingreso Per cápita, Producto interno bruto , Comportamiento de la Economía Internacional, Tasa de Cambio, Flujo de Capitales entre otros.

Factores Políticos: Los factores políticos son referidos a las diferentes políticas o normativas que los gobiernos nacionales, regionales o locales establecen, los cuales pueden ser perjudiciales o bien pueden ser beneficiosos para las empresas.

Factores Socio culturales: Los factores culturales son los que están arraigados en la comunidad es decir su forma de actuar, sus tradiciones, sus dogmas y todo lo que consideran correcto o todo lo que les disgusta. Los factores sociales son aquellos que afectan a la sociedad en forma negativa como son el desempleo, la pobreza, la delincuencia, el alcoholismo, la prostitución, entre otros.

Factores Tecnológicos: Los factores tecnológicos se refieren a los avances tecnológicos que pueden contribuir a ser una ventaja para las naciones o si es el caso una desventaja al no poder competir con empresas altamente tecnológicas.

Factores Geográficos: Los factores geográficos están referidos al espacio donde se realiza el análisis lo que ahora es comúnmente llamado geo localización.

Factores Competitivos: Los factores competitivos son referidos al nivel de competencia que existe entre las diferentes organizaciones.

Megatendencias: Las mega tendencias pueden ser tanto a nivel nacional como mundial y es necesario poder prevenir estas tendencias para estar preparado y sacarles el mayor beneficio.

1.2.2. Medio específico

1.2.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter quien es profesor investigador de la universidad de Harvard desarrollo un modelo para la gestión estratégica de una empresa la cual permite el análisis de todas las fuerzas que afectan a la misma.

En otras palabras esta herramienta analiza el nivel competitivo que existe en un mercado específico con el fin de formular estrategias que brinden una ventaja sobre la competencia.

1.2.2.1.1. Rivalidad entre competidores

- Análisis de la Competencia: El objetivo de esta fuerza es el analizar el comportamiento que tiene la competencia es decir sus estrategias y sus recursos
- El análisis de la competencia tiene los siguientes competencias
 - Qué está haciendo y Qué puede hacer la Competencia
 - Objetivos
 - Estrategia Actual
 - ¿Está de acuerdo con la posición que ocupa en el mercado?
 - ¿Dónde la competencia es más vulnerable?
 - ¿Cómo se puede debilitar a la competencia?
- Factores para analizar a los competidores
 - Productos
 - Analizar a los productos desde el punto de vista del consumidor
 - Análisis del mix de productos que tiene la competencia
 - Medir la capacidad de generar nuevos productos
 - Ventas y distribución
 - Capacidad para dar servicio a los Canales
 - Puntos fuertes en el Marketing Mix de nuestros competidores
 - Capacidad para crear una fuerza de ventas
 - Cobertura
 - Calidad
 - Relación con los Canales
 - Operación y producción
 - Análisis de los Costes de Producción, utilización de Economías de Escala, manejo óptimo de la Curva de Experiencia, conocimiento de la antigüedad de los equipos, etc.
 - Tecnología

- Know-How, patentes, etc.
- Calidad
- Conocimiento basto de todo el proceso logístico
- Clima social y laboral, estabilidad laboral, etc.
- Capacidad y reducción del coste de materias primas
- Grado de integración vertical
- Investigación y Desarrollo
 - Patentes
 - Creación de Laboratorios y de institutos de investigación
 - Departamento de I+D (R&D): calidad, fortalezas, creatividad, resultados, presupuestos, etc.
 - Desarrollo de nuevas tecnologías
 - Fortalezas y Debilidades Financieras
 - Cash Flow.
 - Ratios
 - Capacidad de Negociación, búsqueda de inversores, créditos, etc.
- Dirección General
 - Habilidades de sus Directivos
 - Capacidad de Liderazgo
 - Capacidad de Motivación
 - Coordinación
 - Edad, formación, experiencia, etc.
 - Flexibilidad y Adaptabilidad

1.2.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Para lo siguiente debemos considerar:

- Debemos tener en claro ¿quiénes serán los probables nuevos competidores? O ¿qué empresas van a introducirse en nuestra área comercial?, ¿Cómo estas empresas buscaran introducirse en nuestra área comercial?.

- Una vez que conocemos quienes serán los nuevos competidores, se utilizan las ya conocidas barreras de entrada, que impide que estos competidores entren fácilmente al mercado. Las Barreras de entrada más utilizadas son las siguientes:
 - ✓ Crecimiento de la industria
 - ✓ Costos fijos (costos de almacenamiento, otros).
 - ✓ Diferenciación del producto o servicio.
 - ✓ Identidad de la marca.
 - ✓ Diversidad de competidores.
 - ✓ Economía de escala

1.2.2.3. Amenaza de Productos Sustitutos

¿Qué productos podrían ser sustitutos a los de nuestra empresa?

1.2.2.4. Poder de negociación de los compradores

Se debe determinar porque el consumidor se encuentra satisfecho con el producto que estamos brindando

1.2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Forjar una alianza con nuestros proveedores y buscar un ganar ganar para mantener una relación duradera.

1.3. Realizar un análisis interno

Un análisis interno consiste en identificar lo que diferencia de forma positiva a la empresa de la competencia (Fortalezas) así como identificar esas deficiencias que perjudican a la misma (Debilidades). Este diagnóstico se lo realiza analizando estas dos muy minuciosamente ya que de este análisis a la organización dependerán las futuras estrategias que permitirán un desarrollo prolongado. (David, 2003)

Para un análisis interno eficiente Mckinsey recomienda aplicar el modelo de las 7s el cual es un modelo de diagnóstico que permite comprender el porqué de la ineficiencia de las empresas. Los elementos del modelo 7s son los siguientes.

- El personal de la organización
- El estilo de conducción de la organización
- Las habilidades en los sistemas empresariales de la organización
- Los sistemas informáticos de la organización
- Las estrategias, la planificación, el seguimiento de los planes de la organización
- La imagen de la organización
- La estructura organizacional de la organización.

Para nosotros querer realizar un análisis interno contamos con diversas herramientas cada una tan eficiente como la anterior que nos permitirán tener un análisis correcto y concreto, se deberá escoger cuál de las herramientas es la que más se ajusta a nuestros requerimientos o si se lo desea se puede hacer uso de todas las herramientas. (Betancourt Tang, 2006)

1. Perfil de capacidad interna
2. La cadena de valor
3. Análisis de los estados financieros

1.3.1. Perfil de capacidad interna

El Perfil de capacidad interna o PCI, es una herramienta que nos permite analizar y evaluar las Fortalezas y Debilidades internas que posea nuestra organización. Esta herramienta permite un análisis crítico de los puntos clave que afectan a la organización tanto de forma positiva como negativa. (Betancourt Tang, 2006)

Esta herramienta considera 5 elementos clave que se deben tomar en cuenta:

- La Capacidad Directiva.
- La Capacidad Competitiva (o de Mercadeo).
- La Capacidad Financiera.
- La Capacidad del talento Humano (Potencial Humano).
- La Capacidad Administrativa.

1.3.2. Cadena de valor

La Cadena de Valor es una herramienta que nos permite descomponer a una empresa en todas las actividades que le agregan valor a la misma. Como cada empresa es un conjunto de diversas actividades que permiten a una empresa ya sea de producción o de servicios llevar sus bienes o servicios al mercado, esta cadena toma todas esas actividades y las representa gráficamente. (Porter, 1985)



Figura 3. Cadena de Valor

Fuente: (Porter, 1985)

1.3.2.1. Actividades primarias

Actividades Primarias: Las actividades primarias son en las que intervienen todos los elementos que permiten la elaboración de un bien o la prestación de un servicio, estas actividades son la parte física de la producción y están detalladas en 5 segmentos cabe mencionar que una empresa puede tener uno o más de estos diferentes segmentos. (Porter, 1985)

- **Logística de Entrada:** la logística de entrada se centra en todas las actividades que obtengan los insumos para llevar a cabo la elaboración del bien o la prestación del servicio pueden ser: Recepción, almacenamiento, manejo de materiales, bodegaje, control de inventarios, devolución a proveedores, control de calidad, etc. (Porter, 1985)
- **Operación:** Esta etapa es la transformación de las materias primas en los nuevos productos o en la prestación de los servicios que la empresa oferte como por

ejemplo: producción, empaque, mantenimiento de instalación, control de calidad. (Porter, 1985)

- **Logística de Salida:** Una vez que ha culminado la etapa de la operación la logística de salida se encarga de la distribución de los productos terminados o de en si la prestación del servicio y se tiene como ejemplo: recepción y almacenaje de bienes terminados, distribución del producto a los compradores, y programación de nuevos pedidos (Porter, 1985)
- **Marketing y Ventas:** Esta es una parte fundamental de la cadena de valor pues la razón de ser de los negocios es que estos ofrezcan bienes y servicios y que estos sean adquiridos por los consumidores para lo cual se utiliza el marketing cuya función es la de dar a conocer el producto a los consumidores a través de diferentes medios como lo son: publicidad, promoción, fuerza de ventas, personal de ventas, cotizaciones, canales de distribución, estrategias de precios. (Porter, 1985)
- **Servicios:** El servicio es un refuerzo que asegurara que los consumidores regresen a nuestra empresa pues la cadena de valor no termina cuando se vende el producto si no cuando nos aseguramos que el cliente siempre volverá a consumir nuestros productos o que requiera nuestros servicios algunas herramientas que se pueden utilizar son: instalaciones, reparaciones, entrenamiento, repuestos, ajustes del producto, etc. (Porter, 1985)

1.3.2.2. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son las que brindan un soporte a las actividades primarias es decir se encargan de todos los tramiten que se necesitaran para que el negocio pueda funcionar, estas se encargan de toda la parte administrativa, tecnológica, las instalaciones, etc. (Porter, 1985)

- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura de la empresa es la que brinda el espacio donde el negocio puede dar marcha es decir no se puede elaborar un producto o brindar un servicio si no se tienen las instalaciones adecuadas. (Porter, 1985)

- **Administración de Recursos Humanos:** Un negocio no se maneja solo ni puede funcionar sin el talento humano necesario y adecuado para realizar la producción de un bien o la prestación de un servicio esta área se encarga de buscar ese personal idóneo que la empresa necesita. (Porter, 1985)
- **Tecnología:** La tecnología es más importante que nunca en las empresas pues estas representan una ventaja competitiva y una forma de realizar un trabajo más eficiente, la empresa que mayores avances tecnológicos tenga será la que tenga mayor probabilidad de liderar el mercado. (Porter, 1985)
- **Abastecimiento:** Para que cualquier empresa pueda estar en marcha es necesario que cuente con los insumos para elaborar sus bienes o para prestar sus servicio esta área se encarga de que la empresa nunca este falta de abastos para realizar su giro de negocio. (Porter, 1985)

1.3.3. Estados financieros

Los estados de resultados son la anatomía financiera de una empresa, son los que nos reflejan en qué estado se encuentra la organización el más utilizado es el Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, estos nos permitirán saber si nuestra empresa está generando una utilidad o si está generando una pérdida.

1.3.3.1. Establecer objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son aquellos objetivos que la empresa desea cumplir en un plazo no menor a 3 años la culminación de estos objetivos debería representar el cumplimiento de la visión de la organización, estos objetivos deben ser medibles, cuantificables, comparables, realistas y deben estar sujetos a la realidad (David, 2003).

1.3.3.2. Generar, evaluar y seleccionar estrategias

Las estrategias son las herramientas que las empresas deben utilizar para lograr el cumplimiento de los objetivos cada estrategia debe estar orientada a un objetivo en específico y de igual forma estas deben ser medibles, cuantificables, realistas y deben

tener un inicio y un fin además de un responsable de que se cumpla con dicha estrategia. (David, 2003)

1.3.4. Matriz Foda

La Matriz FODA la cual se entiende como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta de análisis que complementa a los modelos que analizamos anteriormente debido a que en esta matriz se analizan factores tanto internos como externos lo que nos brinda una visión global de todos los aspectos relevantes de la organización como de las estrategias que se deben crear para lograr cumplir con los objetivos planteados sean estos de corto, mediano o largo plazo (Betancourt Tang, 2006)

El análisis FODA no solo brindara una mayor visión de la organización si no que permitirá analizar todas las perspectivas que los trabajadores tienen de la organización es por esto que esta matriz se la debe elaborar con la presencia de varios trabajadores de la organización pues cada uno conoce la situación interna de la organización. (CHARLES, 1996)

Fortalezas.- Las **fortalezas** son todas aquellas características propias de la organización que aseguran una ventaja competitiva que le permita a la empresa diferenciarse de la competencia estas deben ser parte interna de la organización y deben estar claramente identificadas. (David, 2003)

Las **debilidades** son todas aquellas características propias de la organización que retrasan su progreso y representan una gran desventaja frente a la competencia es primordial buscar erradicar todas las debilidades que se encuentren en la organización. (David, 2003)

Oportunidades.- las oportunidades son un análisis externo es decir que la empresa no tiene control pero que puede sacar una ventaja de la misma como políticas preferenciales, subsidios del gobierno entre otras. (David, 2003)

Amenazas.- las amenazas son un análisis externo que escapa del control de la empresa que afecta de forma negativa a una organización es importante conocerlas de ante mano y de esta forma poder mitigar el riesgo que estas amenazas conllevan. (David, 2003)

- **Competencia.-** La competencia es una de las mayores amenazas para cualquier empresa pues estas quitan consumidores a las organizaciones, es imposible controlar lo que la competencia realice sin embargo se puede superar a la competencia si uno conoce bien a sus clientes. (Aceves, 1998)
- **Mercado.-** El mercado es siempre muy variante lo cual representa una amenaza para todas las empresas pues estas deben seguir al mercado pues los gustos y preferencias pueden cambiar de un día para otro y las empresas deben estar listas para afrontar dicho cambio. (Aceves, 1998)

ETAPA # 2: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Implementar estrategias

Una vez que se han elaborado las estrategias es importante que se pongan en marcha pues de nada sirve una estrategia que no se aplica, las estrategias ejercen un impacto completo en toda la organización, estas estrategias deben poder ser medibles pues lo que no se mide no se mejora. (Goodstein, 2005)

Las estrategias son creadas para cumplir objetivos específicos para lo cual a cada estrategia se le debe asignar recursos, responsables, y tiempos en los que las estrategias deben ser cumplidas, pues si las estrategias se cumplen aseguraran el cumplimiento de los objetivos (David, 2003).

Para lograr implementar la estrategia se recomienda la elaboración de un proyecto ya que este brindara un análisis de todos los involucrados en la estrategia además de los costos que dicha estrategia representara y también servirá como un medio de financiamiento para el cumplimiento de la estrategia. Para elaborar proyectos existen diferentes herramientas como: Marco Lógico, PMI (Project Management Institute), GPR (Gestión de resultados).

ETAPA # 3: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1. Medir y evaluar el desempeño

Es de vital importancia que las estrategias tengan una constante evaluación pues lo que no se mide y no se evalúa no se lo puede mejorar, además una estrategia puede perder su eficacia con el pasar del tiempo pues las circunstancias van cambiando con el tiempo por lo que las estrategias deben ser modificadas e irse adaptando a este cambio (Thompson, 1998)

Para lograr una correcta evaluación de la estrategia la podemos dividir en tres etapas la cuales son examinar las bases subyacentes de la estrategia, comparar los resultados que se obtuvieron frente a los que se esperaban y por ultimo tomar decisiones correctivas que nos permitan mejorar las estrategias y cumplir los objetivos que se hayan planteado (Goodstein, 2005)

2.1.5 Teoría del cuadro de mando integral (Balanced Score Card)

Es una herramienta que permite tener un control de todos los objetivos planteados por una organización que se pretendan alcanzar además de mantener un control de las estrategias que se han planteado para alcanzar dichos objetivos, además brinda una visión global del comportamiento de las estrategias lo que nos permite tomar decisiones que afecten al cumplimiento de los objetivos. (Dias, 2003)

El Cuadro de Mando Integral o BSC es una herramienta fundamental para la toma de decisiones además de ser una fuente de información muy importante debido a que descompone a la empresa en diferentes perspectivas las cuales cumplen diferentes objetivos y permite un análisis completo de cómo se están desarrollando las diferentes estrategias, el cuadro de mando también nos permite analizar los tiempos de ejecución de las estrategias así como los responsables de llevar a cabo las mismas. (Norton, 1996, pág. 21).

El Cuadro de mando integral nos indica que debemos ver a la organización en cuatro diferentes perspectivas y cada una de estas debe contestar una pregunta.

- Financiera: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- Del cliente: ¿Qué imagen tiene el cliente de nosotros?
- Interna del Negocio: ¿En qué estamos siendo mejores?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos ser cada vez mejores?

El Cuadro de mando integral es por lo tanto una útil herramienta que nos permitirá general valor en la empresa y controlar a la misma a través de diferentes aspectos como lo son:

- Formular estrategias realistas y transparentes
- Hacer que toda la organización se relacione con las estrategias.
- Comunicar los objetivos a todos los departamentos.
- Alinear los objetivos de todos los departamentos para alcanzar la visión.
- Generar y alinear todas las estrategias
- Tomar decisiones correctivas para el cumplimiento de los objetivos.

Perspectivas

- **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera es el análisis de los estados financieros de una organización, es de vital importancia pues es la imagen que los accionistas o inversores tendrán de nuestra organización debido a que es una radiografía de la situación económica por la que la organización está pasando, la contabilidad es muy importante y manejar un correcto registro nos permitirá hacer análisis financieros correctos y manejar índices exactos. (Dias, 2003)

Esta perspectiva está fuertemente orientada a satisfacer las necesidades de los accionistas pues les permite tener una idea de cómo se está manejado su capital. El crear valor para los accionistas representara el que una organización pueda tener siempre más fuentes de financiamiento los principales índices que los accionistas observan son: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma. (Dias, 2003)

Los índices que más utilizan las organizaciones son los siguientes

- Indicador de liquidez.
- Indicador de endeudamiento.
- Indicador DuPont.
- Indicador de rendimiento del capital.

- **Perspectiva del Cliente**

La siguiente perspectiva es la del cliente y quizá la más importante de todas pues sin clientes no existe ninguna organización y lo que se trata de evaluar en esta perspectiva es como se encuentra la imagen de la empresa con los clientes, como se están atendiendo las necesidades de ellos y de qué forma se puede mejorar la atención con los mismos. (Dias, 2003)

Cada una de las perspectivas esta entrelazada con la anterior pues se trata de ver a la organización como un todo pues las decisiones que se tomen en cualquiera de las diferentes perspectivas tendrán también un fuerte impacto en los clientes y en cómo estas tengan una buena o mala imagen de la organización.

Una forma más óptima de medir la perspectiva de los clientes es escuchando a los mismos pues si uno conoce y escucha a sus clientes podrá tomar las decisiones correctas para mejorar su organización. (Betancourt Tang, 2006)

- **Perspectiva de Procesos**

Los procesos son en si todas las actividades que le permiten a una empresa generar valor, estos van desde que se abre la empresa hasta que se cierra y se debe tener un claro control sobre todos los procesos de la organización pues si se conoce a la perfección el proceso entonces se lo podrá mejorar lo que significa que será más rentable y genera mayor utilidad a la organización. (Dias, 2003)

Existen diversos tipos de procesos en las organizaciones los cuales son los siguientes:

- Procesos operacionales: Es decir todos los que están directamente relacionados con la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: son los procesos que permiten una interacción con el cliente.
- Procesos de Innovación: Estos procesos estan encaminados hacia el mejoramiento continuo, la innovación de nuevas tecnologías, el

perfeccionamiento de las habilidades, y la implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

- **Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje**

Toda organización debe contar con un personal idóneo para cumplir con las actividades diarias de una empresa, es por este motivo que mientras mayor sea el nivel de los trabajadores mayor será el nivel de la organización por lo que es importante mantener al personal siempre apto y calificado para desempeñar su rol. (Dias, 2003)

Esta perspectiva es una de las menos desarrolladas esto debido a la falta de recursos de muchas empresas para mejorar su nivel tecnológico y a la vez capacitar a sus empleados para manejar ese nivel tecnológico. (FABIÁN, 1994)

Esta perspectiva tiene tres elementos que permiten analizar de mejor forma su desarrollo los cuales son los siguientes:

- Capacidad y competencia del talento humano esto se refiere a la capacitación constante que se debe dar a los empleados para que sean las personas idóneas para el puesto al que pertenecen.
- Sistemas de información: estos sistemas son los que le permiten a la organización tener conocimiento en tiempo real de todo lo relacionado a la empresa como son: bases de datos, inventarios, software.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Es importante tener un sano ambiente laboral que le permita a los trabajadores desenvolverse en un ambiente de cordialidad.

Características del Cuadro de Mando Integral

1. Es una herramienta que permite visualizar las diferentes perspectivas y asignar las diferentes estrategias.
2. Es una herramienta que nos permite un rápido acceso a la información de los responsables de cada objetivo
3. Es necesario utilizar diferentes indicadores que nos permitan medir el cumplimiento de los objetivos.

Etapas

1. Análisis situacional para la obtención de información.
2. Análisis empresarial de las funciones generales en la organización.
3. Estudio de las diferentes necesidades clasificadas por su importancia y nivel.
4. Semaforización de los objetivos estratégicos.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Elaboración del cuadro de mando itengral. (Norton, 1996).

La construcción de un Balanced Scorecard.

Un cuadro de mando integral o BSC es único en cada organización esto porque todas las organizaciones son diferentes y cada una busca su propio camino para llegar a cumplir sus objetivos por lo que cada organización deberá acoplarse y crear su propio BSC.

A.- Orientación al diseño.

Fase 1. La fórmula del éxito para la empresa y el negocio:

Lo primero que se debe realizar es un análisis completo de la organización y tener claro que es lo que se produce o que servicio es el que se presta, se debe tener claro quiénes son los clientes, quienes son los proveedores quienes son las personas a cargo de cada proceso. (Dias, 2003)

Luego se realiza lo que se llama direccionamiento estratégico el cual consiste en elaborar la misión, visión, políticas, principios y valores de la organización, posteriormente elaborar el plan operativo anual y asignar los indicadores de gestión que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos. (Dias, 2003)

Fase 2. Los gerentes y los conceptos de administración:

En cada organización existen diferentes niveles jerárquicos y en cada uno de estos niveles hay responsables de tomar las decisiones importantes para que el negocio pueda

continuar con su crecimiento por lo que es importante tener bien definidos a los responsables que contribuirán en determinar si se están o no cumpliendo los objetivos planteados. (Dias, 2003)

B.- Arquitectura de Indicadores:

Fase 3: El Balanced Scorecard para la alta dirección:

Los gerentes deben determinar los indicadores que les permitirán medir la evolución de las estrategias que se han planteado y el impacto que estas tienen en el cumplimiento de los diferentes objetivos. (Dias, 2003)

Fase 4: Objetivos, metas indicadores y responsables por nivel:

Se debe encadenar los indicadores de forma vertical y deben de ser asignados en cada nivel de la organización además de que se debe fijar un responsable de llevar a cabo dicho objetivo. (Dias, 2003)

Fase 5: Remuneración variable

Para asegurar un ambiente armónico de trabajo y asegurar que los objetivos se cumplan es importante que estos vayan de la mano con la remuneración o con los beneficios que se obtendrán si se cumplen los objetivos. (Dias, 2003)

Fase 6: Fórmula para la medición.

Como se indicó anteriormente lo que no se puede medir no se puede mejorar por lo que es importante manejar los indicadores que me permitirán medir el comportamiento de los objetivos y para obtener dicho indicador es necesaria una forma matemática que me permita obtener datos cuantitativos para mi indicador. (Dias, 2003)

Fase 7: Benchmarking

Una vez que hemos establecido los indicadores debemos hacer una comparación entre lo que estaba planificado y lo que se tiene en realidad esto nos permite determinar si se

cumplió el objetivo o que decisiones son necesarias para rectificar, además es importante comparar nuestra organización con las demás del mercado. (Dias, 2003)

C.- Informática:

Fase 8: Sistemas de Información Gerencial:

Existen muchos diferentes tipos de programas que permitan manejar esta herramienta es importante adquirir la que más se acople al tipo de empresa que se dispone aunque lo más importante es el conocimiento de los procesos internos de la organización debido a que el programa lo único que hará será simplificar el análisis pero la interpretación dependerá de los miembros de la organización. (Dias, 2003).

D.- Utilización:

Fase 9: capacitación y comunicación en la empresa

La comunicación es una parte primordial en la organización pues la empresa es conformada por cada trabajador y todos ellos deben conocer los objetivos que se pretenden alcanzar y su responsabilidad para cumplir dichos objetivos. (Dias, 2003)

Fase 10. Integración con toda la empresa y sus procesos:

El cuadro de mando integral debe de ser integrado en el proceso de planificación tanto operativa como presupuestaria es decir, que cada objetivo que la empresa se haya planteado debe contar con un presupuesto y una designación de personal así como un plazo y todos los recursos que se necesiten para ser cumplido. (Dias, 2003)

2.2 MARCO REFERENCIAL

2.2.1 Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo 5 principios del pensamiento complejo.

En este artículo está desarrollado para realizar una comparación entre tres diferentes modelos para llevar a cabo una planificación estratégica principalmente estos se enfocan

en realizar un análisis de la misión, visión, principios y valores así como del planteamiento de las diferentes estrategias. (Fuentes, 2011)

Los tres diferentes modelos que se van a analizar a continuación son el Modelo de Fred David seguido por el modelo de Kaplan y Norton llamado BSC o cuadro de mando integral y por último el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada. (Fuentes, 2011)

La comparación que se hace a estos tres modelos se las realiza en función de que dice cada autor sobre cómo llevar una planificación estratégica además de compararlos con principios del pensamiento complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia, estrategia situacional y caórdico. (Fuentes, 2011)

El primer modelo que se analiza en el artículo es el modelo de planificación estratégica de Davis el cual se puede desglosar en 3 etapas:

Etapla 1: Formulación de la estrategia.

- Desarrollo de la misión y visión.
- Realización de un análisis interno y externo.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Creación, selección y evaluación de las estrategias.

Etapla 2: Implementación de las estrategias.

- Determinar asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinar asuntos relacionados con las áreas de marketing, finanzas, contabilidad, TIC's.

Etapla 3: Evaluación de la estrategia

a. Medición y evaluación del rendimiento.

Asimismo David establece que el análisis tanto interno como externo conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos conocida como matriz EFE y a la Matriz de Evaluación de Factores Internos conocida como matriz EFI, en las que es

de vital importancia que intervengan todos los miembros de la organización. (David, 2003)

La implementación de la estrategia es un momento crítico pues toda la organización debe estar encaminada a un mismo objetivo y la estrategia debe estar comunicada a cada miembro de la organización (David, 2003)

En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que es importante que los gerentes tengan total claridad del comportamiento de las estrategias y de cómo estas están e siendo llevadas pues al mantener una constante evaluación de las estrategias es factible el realizar cualquier corrección si fuera el caso. (David, 2003)

El siguiente modelo que se analiza en el artículo es el BSC o también conocido como Modelo Cuadro de Mando Integral, los investigadores Kaplan y Norton establecen que “El plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio” Esto quiere decir que un cuadro de mando integral permitirá una evaluación constante del comportamiento del plan operativo y permitirá la toma de decisiones correctas. (Norton, 1996)

Este modelo de cuadro de mando integral es una herramienta fundamental para la construcción óptima de un plan empresarial la cual tiene la capacidad de transformar tanto a la como a la estrategia de la organización en objetivos e indicadores los cuales son clasificadas como vimos anteriormente en 4 diferentes perspectivas, lo que permite mantener un equilibrio entre los diferentes objetivos que tiene planteado una organización. (Norton, 1996)

El último modelo que se analiza en la investigación es el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer llamado Planificación Estratégica Aplicada

Este modelo es mayormente recomendado para organizaciones medianas y pequeñas y está dividido en 9 fases las cuales son las siguientes:

Fase 1: Planeación

Es primordial realizar un planeación de lo que se quiere obtener de la organización.

Fase 2: Búsqueda de valores

Este es un diagnóstico de los valores internos y externos de la organización es decir lo que le da un mayor valor a la organización.

Fase 3: Formulación de la misión

Establecer de forma clara y concisa la razón de ser de la organización

Fase 4: Diseño de la estrategia del negocio

Para realizar este paso es necesario fijar objetivos claros que sean reales y que puedan ser medidos además de que tengan establecidos a las personas responsables de que dicho objetivo se cumpla.

Fase 5: Auditoria del desempeño

Este es un análisis que busca determinar todas las fortalezas y debilidades que se encuentren en la organización.

Fase 6: Análisis de brechas

Es un análisis que trata de establecer de forma óptima las amenazas y oportunidades que tiene la empresa al compararla con las demás empresas del medio.

Fase 7: Integración de los planes de acción:

Todos los planes deben estar orientados en la misma dirección y deben estar integrados para poder alcanzar la visión de la empresa.

Fase 8: Planeación de contingencias

Los escenarios son de vital importancia en las organizaciones pues estos nos permiten tener un plan de acción en caso de tener algún resultado desfavorable o algún imprevisto.

Fase 9 Implementación:

Es poner en marcha el plan operativo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y alcanzar la visión.

2.2.2 Alineamiento y desarrollo estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre.

El análisis de esta tesis fue desarrollado para realizar un alineamiento estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito 29 de OCTUBRE en el cual se basaron en el modelo cuadro de mando integral o BSC para realizarlo.

El investigador se dio cuenta de que el mercado financiero del Ecuador se encontraba en un constante crecimiento, además de que la cooperativa 29 de Octubre fue una de las 3 primar cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se dieron cuenta de que para lograr alcanzar cumplir con su visión era necesario desarrollar una serie de estrategias que no solo aseguraran el cumplimiento de la misma si no que les permitiera conocer todos los costos que esto representaría y de todos los insumos que se requerirían para poder aplicar todas las estrategias.

Para realizar este modelo comenzaron realizando un direccionamiento estratégico en el cual analizaron la misión, visión, políticas, principios y valores de la cooperativa con lo cual se pudo establecer su matriz FODA para determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de esta forma se lograron identificar las diferentes necesidades por las que pasaba la cooperativa como nos lo indica el autor existía una gran falta de publicidad de los diferentes servicios que la cooperativa estaba ofertando. (ACUÑA, 2007)

El objetivo de implementar el BSC es el de plantear diferentes metas y objetivos así como los indicadores que permitirán a la cooperativa evaluar y determinar si se cumplieron y en qué grado lo hicieron los diferentes objetivos planteados para en consecuencia alcanzar su visión, el autor nos indica que la aplicación del BSC es indispensable para lograr mantener un adecuado control de las diferentes estrategias además que esta herramienta permitió generar ideas que permitan mejorar la

productividad financiera, involucrando a diversos actores para su cumplimiento, basándose en las cuatro diferentes perspectivas del BSC (Finanzas y Crecimiento, Clientes - Mercado, Procesos y Capital Intangible).

Se puede evidenciar a través de los estados financieros que a partir del año 2007 el mismo año en el que se implementó el alineamiento y desarrollo estratégico ha tenido un crecimiento constante en su utilidad pudimos identificar que en el 2008 se obtuvo una utilidad de 473.89 mil dólares, en el 2009 se obtuvo una utilidad de 588 mil dólares, en 2010 se obtuvo una utilidad de 967,71 mil dólares, en 2011 se obtuvo una utilidad de 970 mil dólares. (SEPS, 2015)

En conclusión podemos observar que el aplicar un direccionamiento estratégico y mantener un adecuado control de la aplicación de las diferentes estrategias, además de la implementación de la herramienta BSC contribuyó para que la cooperativa 29 de octubre alcanzará un incremento constante en sus ganancias además de alcanzar las metas previstas y alcanzar su visión.

2.2.3. Gestión estratégica de marketing de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi

La siguiente investigación fue realizada por la autora Bertha Isabel Luna López y tiene como fin elaborar una gestión estratégica para el área de marketing en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi para que de esta forma se pueda mejorar la imagen de las cooperativas y aumentar el número de clientes para las mismas.

La investigación define a las cooperativas de ahorro y crédito como entidades que se dedican a la intermediación financiera sin fin de dedicadas a servir a la comunidad como una fuente de financiamiento para el desarrollo de sus habitantes y de esta forma contribuir a un desarrollo prolongado de sus clientes y buscar el buen vivir. (López, 2011)

Para la presente investigación se tomó como referencia a las cooperativas Cooperativa Tulcán y la Cooperativa Pablo Muñoz por ser las más grandes y las más tradicionales en el sector.

En la presente investigación se tomaron en cuenta 3 etapas para lograr realizar una adecuada gestión estratégica los cuales son: primero realizar un análisis interno que permita identificar los elementos más relevantes que afectan internamente a la cooperativa, segundo elabora el portafolio de estrategias que le permita a la cooperativa cumplir sus objetivos y alcanzar su visión y por ultimo su tercera etapa se refiere a la aplicación y ejecución de las diferentes estrategias en que tiempo se completaran y que costos implicaran y que recursos requerirán. (López, 2011).

En la presente investigación pudimos observar que en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi no existe una gestión estratégica orientada al marketing lo que no permite a las organizaciones determinar el comportamiento administrativo necesario ni crear herramientas que permitan atraer a nuevos clientes a las cooperativas, esto conlleva a que los habitantes del Carchi estén tentados a utilizar otras instituciones financieras como lo son Bancos privados los cuales no buscan un desarrollo óptimo de la comunidad si no un beneficio individual (López, 2011)

En la presente investigación se creó una herramienta de gestión estratégica orientada al marketing basándose en los diferentes principios de planificación lo que asegurara un desarrollo de las diferentes cooperativas que apliquen esta herramienta. (López, 2011)

Podemos observar en los estados financieros que en los años previos a la realización de esta investigación el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito del Carchi tomando como referencia a la cooperativa de Tulcán han mantenido un crecimiento casi imperceptible pues sus ganancias crecen un año y decrecen el otro esto lo evidenciamos pues en el 2009 registran una ganancia de 290 mil dólares y en el 2010 registran una utilidad de 206 mil dólares posteriormente los estados financieros después de haberse realizado la aplicación de la gestión estratégica en el 2011 podemos visualizar un crecimiento más constante. (SEPS, 2015).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: según (Porter, 1985) la estrategia es la característica única y distintiva que brinda a una empresa una ventaja competitiva en el mercado.

Planificación Estratégica: La Planificación Estratégica es un proceso que permite a una organización mantener un total control sobre las metas y objetivos que se buscan alcanzar a través de un proceso que explora tanto internamente como externamente el comportamiento de una organización. (Betancourt Tang, 2006)

Direccionamiento estratégico: El direccionamiento estratégico es una herramienta la cual analiza el comportamiento de una organización identificando cuál es su razón de ser, que es lo que desea alcanzar, como lo pretende alcanzar, y basada en que principios y en qué valor pretende alcanzar su meta. (CHARLES, 1996).

Sector Cooperativo: El sector cooperativo es uno de los sectores de la economía popular y solidaria el cual busca el desarrollo de la comunidad mediante la unión en forma libre de varias personas las cuales juntan sus recursos para poder constituir una organización y de esta forma ayudar al desarrollo de la comunidad. (LOEPS, 2011, pág. art 21)

Administración Estratégica: La administración estratégica es el buscar controlar todos los procesos que realiza una organización para de esta forma elaborar estrategias que permitan alcanzar el cumplimiento de los diferentes objetivos que se plantean en la organización. (Daft., 2005).

Gestión Estratégica: La gestión estratégica es la herramienta que utilizan los gerentes de las organizaciones para planificar, ordenar, dirigir, evaluar y retroalimentar su organización a través de diferentes estrategias las cuales se establecen para el cumplimiento de los diferentes objetivos. (Thompson, 1998)

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos son los pasos que se deben concretar para lograr alcanzar la visión de una empresa.

Misión: La misión es la razón de ser de una organización es la que nos cuenta por qué existe esta empresa y que servicio es el que brinda. (Fleitman, 2000)

Visión: La visión es la meta final es donde la organización quiere llegar en un periodo de tiempo previamente establecido. (Fleitman, 2000, pág. 283)

Metas: Las metas son los pasos que debemos ir completando para poder alcanzar nuestros objetivos.

Gestión: La gestión es tener el poder de planificar, ordenar, dirigir, evaluar y retroalimentar todos los factores en una organización. (Rementeria, 2008, pág. 1).

Cuadro de mando integral (Balanced Score Card): Es una herramienta que permite mantener un control sobre el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Norton, 1996).

Estancamiento: El Estancamiento se presenta cuando después de haber transcurrido un cierto periodo de tiempo el nivel de ingresos no se ha disminuido pero tampoco a crecido. (efxto, 2015).

Chi-cuadrado: El chi-cuadrado es una herramienta estadística que mide el nivel de correlación entre 2 o más variables, es comúnmente utilizado para la comprobación de una hipótesis pues mide el nivel de la covarianza y si este valor es menor a 0.05 entonces se acepta la hipótesis caso contrario se niega. (Farid, 2015)

Anova: La prueba de Anova es una herramienta estadística que nos permite comprobar o negar una hipótesis al analizar la varianza entre diferentes variables. (Farid, 2015)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque de Investigación

Se considera un enfoque mixto debido a que la investigación se basará en el análisis de características parametrizadas de como se manejan las cooperativas de ahorro y credito en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato, respaldadas en datos numéricos, cifras, índices e indicadores, que permitan conocer como aplican la gestion estrategica, lo que conlleva a la prueba de hipotesis corroborando los resultados obtenidos.

3.2. Tipología de la Investigacion

3.2.1 Por su finalidad Aplicada

La finalidad que presenta nuestra investigación es aplicada debido a que se pretende establecer un modelo base de gestión estratégica que permita a las cooperativas de ahorro credito en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato y crédito el cumplimiento de sus objetivos, y metas a través de la aplicación de diferentes estrategias, es decir el bienestar tanto de las cooperativas como de los clientes de las mismas.

3.2.2 Por las fuentes de información De campo

La fuente de información de la presente investigación será de campo debido a que la recopilación de información será de una fuente primaria que en este caso son las cooperativas. La principal fuente de que se utilizara en esta investigación para recopilar información será la encuesta.

3.2.3 Por las unidades de análisis Insitu

La unidad de análisis de esta investigación serán las cooperativas de ahorro credito en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato

3.2.4 Por el control de las variables No experimental

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que el estudio de las variables se lo realizará sin manipulación deliberada de las mismas en su ambiente natural

y la recolección de datos se ejecutará en un solo momento en un tiempo único, es decir se analizará la incidencia e interrelaciones de las variables en un momento determinado.

3.2.5 Por el alcance Correlacional

El alcance de este estudio es correlacional ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables tratadas, ya que cada una de ellas debe ser medida para posteriormente ser cuantificada y poder realizar el análisis de la vinculación cuyas correlaciones se sustentan en las hipótesis que se someterán a prueba.

3.3. Procedimiento para recolección y análisis de datos

3.3.1 Instrumentos de recolección de información Encuesta

El instrumento que servirá como fuente de recolección de información serán encuestas dirigidas a la gerencia de las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato, además de información secundaria la cual será obtenida de los estados financieros y reglamentos por parte de la superintendencia de economía popular y solidaria, para la elaboración de la encuesta se tomará en cuenta los documentos base especificados anteriormente.

3.3.2 Procedimiento para recolección de datos Técnica de campo

Se considera la técnica de campo debido a que los investigadores acudirán al sector propio de la investigación, para estudiar de manera directa la situación de las cooperativas de ahorro y crédito de los en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato, tomando como eje central de estudio de la aplicación de la gestión estratégica, para ello las encuestas se aplicarán de manera personal a la gerencia de cada cooperativa con el objeto de obtener información clara, objetiva y veraz.

El equipo que actuará en el campo de acción, son los investigadores propios del tema, quienes están en la capacidad profesional de aplicar la herramienta en cuestión.

3.3.3 Cobertura de las unidades de análisis Muestra

Las unidades de análisis son las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato a fin de establecer parámetros que permitan generalizar información – resultados, a través del censo realizado.

Prueba Piloto

El valor de p y q se estableció mediante la aplicación de la prueba piloto, que se realizó a 16 cooperativas de ahorro y crédito en las cuales se estableció una pregunta filtro ¿ La cooperativa de ahorro y crédito aplica gestión estratégica?, mediante esta pregunta se estableció el valor de p mediante la opción de respuesta SI, y el valor de q mediante la respuesta NO, de las cuales tenemos los siguientes resultados.

Tabla 1.

Determinación de la muestra

N = 219	Cooperativas de ahorro y crédito de los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato
p =	62,5
q =	36,5
Z = 95% = 1,96	Nivel de Confianza
e = 5% = 0.05	Error
$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$	Fórmula para obtener la muestra

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 (62,5)(37,5)219}{0,05^2 (219) + 1,96^2 (62,5)(37,5)} = 127$$

De esta manera se estableció los valores equivalentes a p y q para poder utilizar en la fórmula de la muestra.

En el universo de las cooperativas de ahorro y crédito se tiene 5 segmentos establecidos de los cuales se tiene que establecer cuantas cooperativas se van a escoger para realizar la encuesta, es por esta razón que se va a aplicar el muestreo aleatorio estratificado, que se establece de la siguiente manera:

Tabla 2.
Determinación de la muestra por segmento

N = 219	Cooperativas de ahorro y crédito de los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato
n = 127	Muestra
NH	Valor total por segmento
$nh = \frac{nNH}{N}$	Fórmula para determinar el valor de la muestra por segmento

Segmento 1

$$nh2 = \frac{127*11}{219} = 6$$

Segmento 2

$$nh1 = \frac{127*11}{219} = 6$$

Segmento 3

$$nh3 = \frac{127*25}{219} = 15$$

Segmento 4

$$nh4 = \frac{127*65}{219} = 38$$

Segmento 5

$$nh5 = \frac{127 * 107}{219} = 62$$

3.3.4 Procedimiento para tratamiento y análisis de información Varios

Mediante el análisis de la estadística descriptiva e inferencial, y la utilización del software estadístico IBM SPSS para el procesamiento de la información nos permite analizar qué nivel de relación existe entre las variables que estamos analizando lo que nos permitirá establecer conclusiones generales para toda la población a partir del estudio de la muestra que establecimos anteriormente, con lo cual podremos determinar si nuestra hipótesis es correcta o si debemos rechazarla.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

4.1. Análisis Univariado

Tabla 3:

Segmento al que pertenece la Cooperativa de ahorro y crédito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	segmento 1	6	4,7	4,7	4,7
	segmento 2	6	4,7	4,7	9,4
	segmento 3	15	11,8	11,8	21,3
	segmento 4	38	29,9	29,9	51,2
	segmento 5	62	48,8	48,8	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

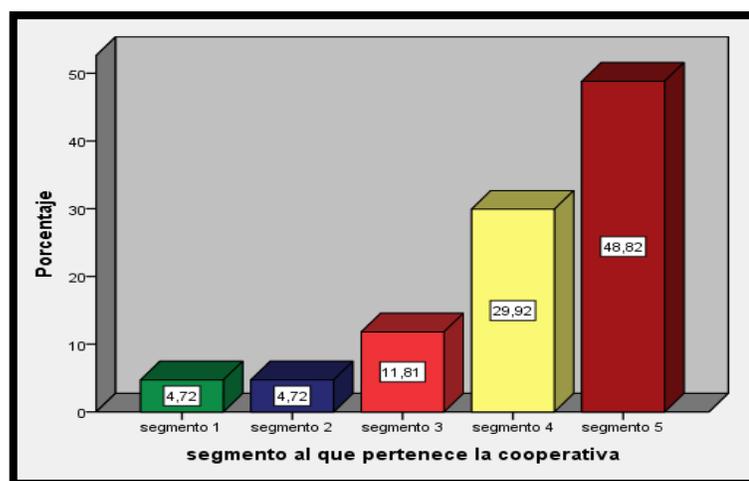


Figura 4. Segmento al que pertenece la Cooperativa

Análisis:

Para la presente investigación se tomó en cuenta una muestra de 127 cooperativas de ahorro y crédito de los cantones Quito, Rumiñahui y Ambato, la misma que se encuentra dividida en 5 segmentos, se puede observar que el mayor porcentaje de cooperativas esta concentrado en los segmentos 4 y 5 con un porcentaje de 78,7% del total de las

cooperativas estudiadas, siendo estos los más numerosos, y solo el 21,3% se encuentra en los segmentos 1,2 y 3.

Tabla 4:

Cantón al que pertenece la Cooperativa de Ahorro y Crédito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Quito	60	47,2	47,2	47,2
	Rumiñahui	8	6,3	6,3	53,5
	Ambato	59	46,5	46,5	100,0
Total		127	100,0	100,0	

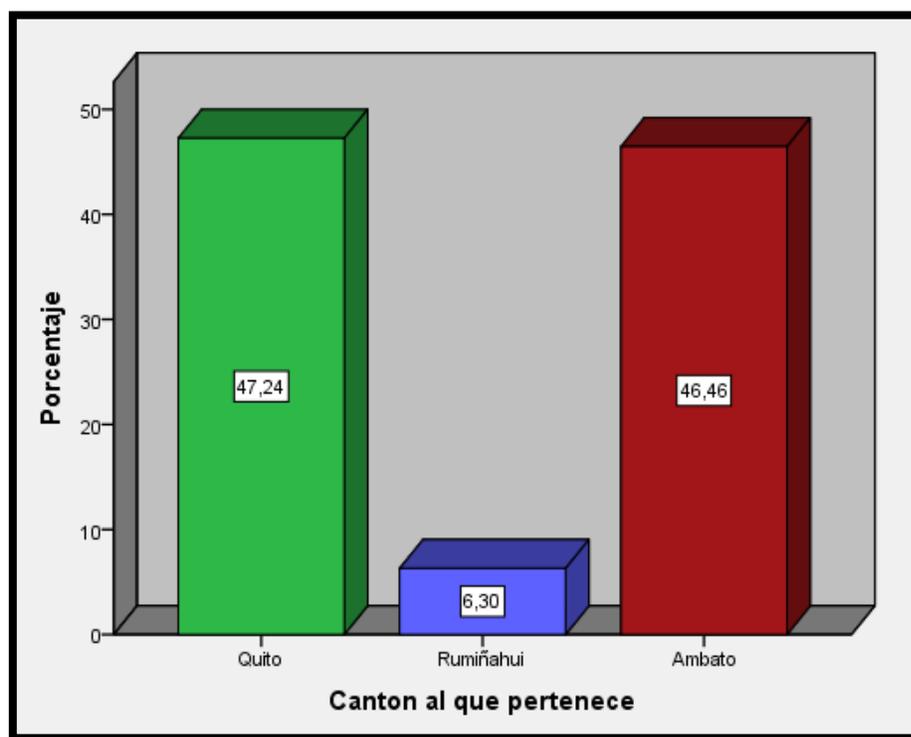


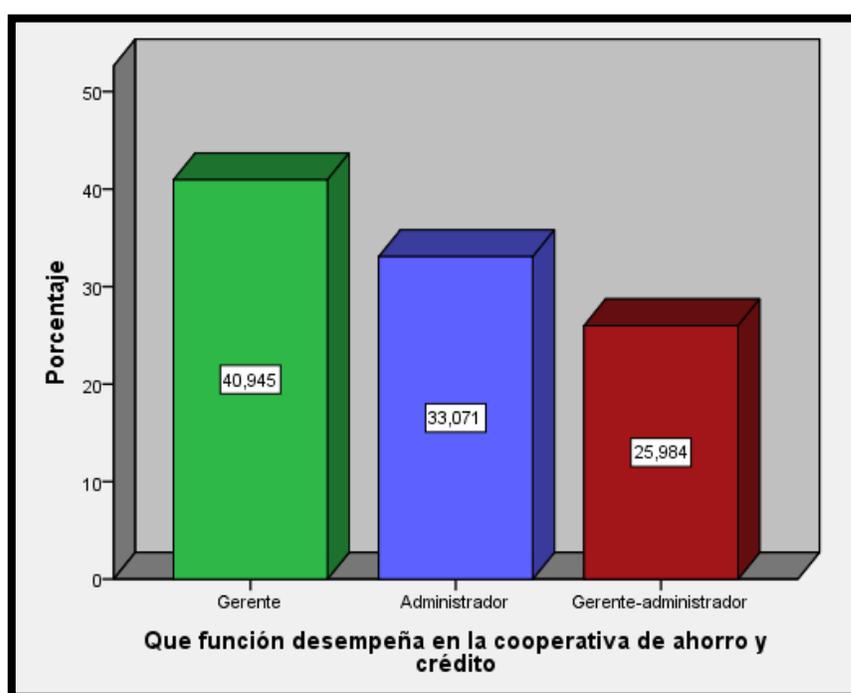
Figura 5. Cantón al que pertenece la Cooperativa

Análisis

Se escogió 3 cantones para realizar la presente investigación los cuales son: Quito, Rumiñahui y Ambato, se puede observar que Quito y Ambato cuentan con un porcentaje similar de cooperativas encuestadas, con 47,2 y 46,5 respectivamente.

Tabla 5:*Qué función desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerente	52	40,9	40,9	40,9
	Administrador	42	33,1	33,1	74,0
	Gerente-administrador	33	26,0	26,0	100,0
Total		127	100,0	100,0	

**Figura 6. Función que desempeña****Análisis:**

En el gráfico anterior se puede observar que la persona encargada de llevar la planificación en la cooperativa en su mayoría son los gerentes, seguido de los administradores con un 40,9% y 33,1% respectivamente,

Tabla 6:
La cooperativa cuenta con una Gestión Estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	30,7	30,7	30,7
	no	88	69,3	69,3	100,0
Total		127	100,0	100,0	

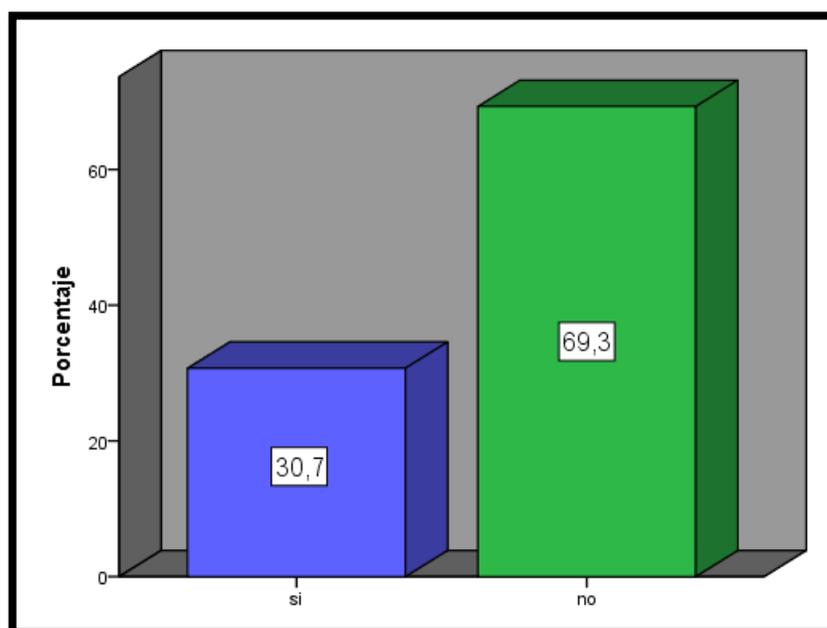


Figura 7. Gestión Estratégica

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, la pregunta 1 **¿La cooperativa cuenta con una Gestión Estratégica?** las cooperativas respondieron en un 30,7% que aplican gestión estratégica, este porcentaje representa nuestra fuente de información para poder elaborar un modelo base de gestión estratégica. También se observó que el 69,3% no aplican gestión estratégica, este grupo de cooperativas representa los futuros beneficiarios del modelo base que se pretende elaborar

Tabla 7:
Razones por las cuales no aplican Gestión Estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no requiere	2	1,6	2,3	2,3
	no conoce	22	17,3	25,6	27,9
	no existe presupuesto	62	48,8	72,1	100,0
	Total	86	67,7	100,0	
Perdidos	Sistema	41	32,3		
Total		127	100,0		

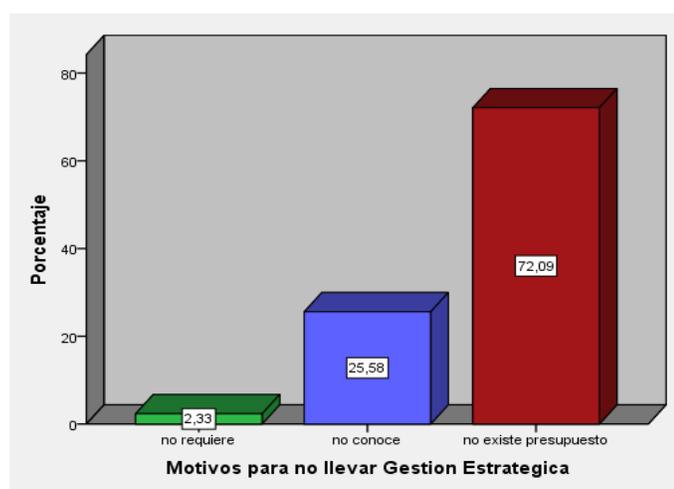


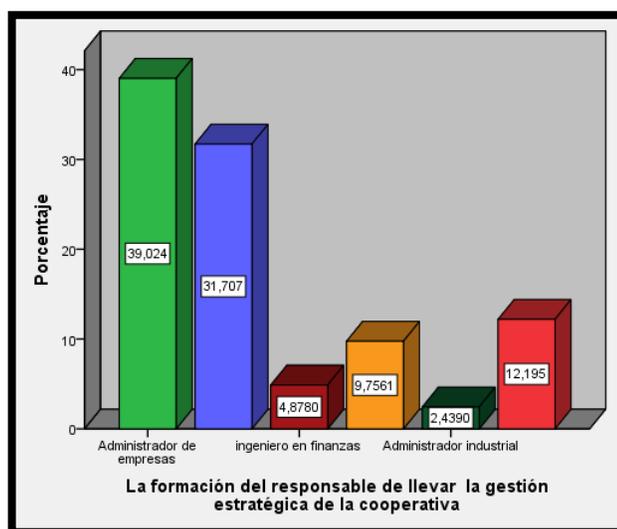
Figura 8. Razones para no aplicar Gestión Estratégica

Análisis

En el desarrollo de la investigación, la pregunta 2 **Si la cooperativa no cuenta con gestión estratégica indique las razones por las cuales no aplican?** Observamos que el mayor porcentaje siendo este del 72% nos indicaron que la razón para no llevar planificación en sus cooperativas es que no existe presupuesto, al ser las cooperativas que no aplican planificación estratégica las principales beneficiarias de nuestra investigación es importante conocer su principal motivo para no aplicar gestión, además nos supieron indicar que el 25,58% no tiene conocimientos de cómo realizar una planificación estratégica por lo que es necesario un modelo que se les haga tanto rentable como sencillo de elaborar.

Tabla 8:*Formación del responsable de llevar la gestión estratégica:*

		Frecuencia	Porcent aje	Porcent aje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrador de empresas	16	12,6	39,0	39,0
	Ingeniero comercial	13	10,2	31,7	70,7
	ingeniero en finanzas	2	1,6	4,9	75,6
	Administrador de procesos	4	3,1	9,8	85,4
	Administrador industrial	1	,8	2,4	87,8
	Economista	5	3,9	12,2	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		

**Figura 9. Formación del responsable de llevar la Gestión Estratégica****Análisis**

En el desarrollo de la investigación al preguntar sobre la formación del responsable de llevar la gestión estratégica pudimos determinar que tanto administradores de empresas como ingenieros comerciales con un 39% y 31,7 % respectivamente son los principales responsables de llevar la gestión en sus respectivas cooperativas.

Tabla 9.
Pregunta 1

¿Conoce sobre los beneficios de aplicar Gestión estratégica?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	40	31,5	97,6	97,6
	no	1	,8	2,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

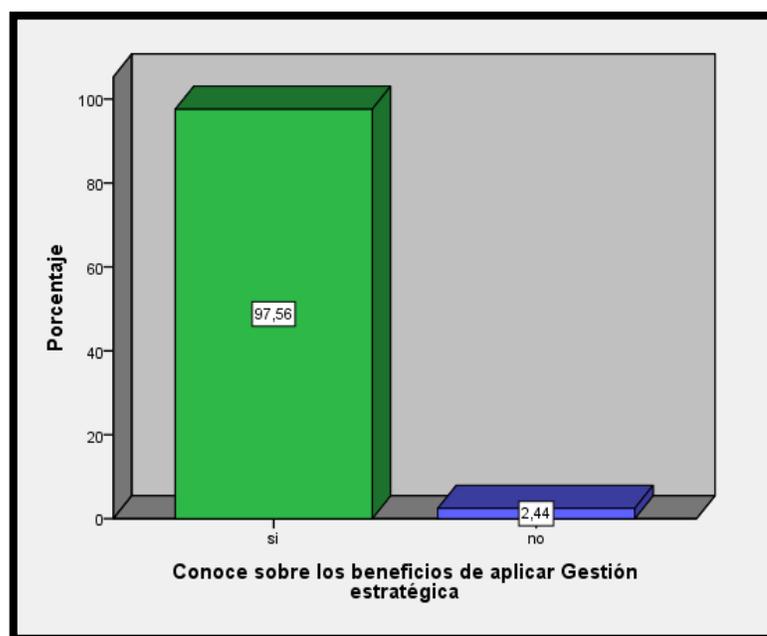


Figura 10. Pregunta 1

Análisis

En el desarrollo de la investigación, la pregunta 1 **Conoce sobre los beneficios de aplicar Gestión Estratégica?** Pudimos observar que casi en un 100% las cooperativas conocen los beneficios de llevar una gestión estratégica

Tabla 10.
Pregunta 2

¿Conoce sobre gestión estratégica?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	41	32,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

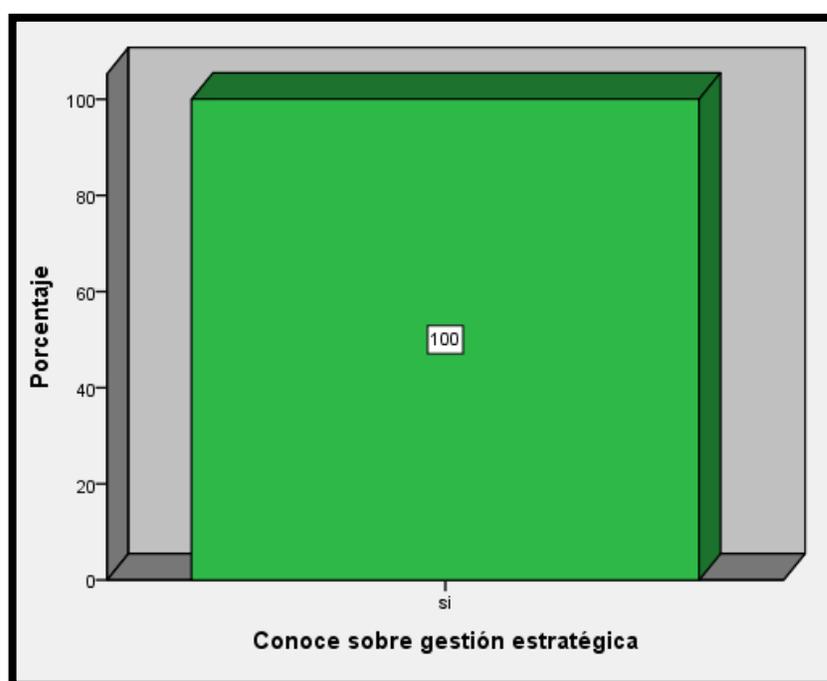


Figura 11. Pregunta 2

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, la pregunta 2 **Conoce sobre Gestión Estratégica?** Se puede constatar que el 100% de las cooperativas que llevan una gestión estratégica tienen claro el procedimiento para aplicar gestión estratégica.

Tabla 11.
Pregunta 3

¿Conoce sobre BSC ?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	30	23,6	73,2	73,2
	NO	11	8,7	26,8	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

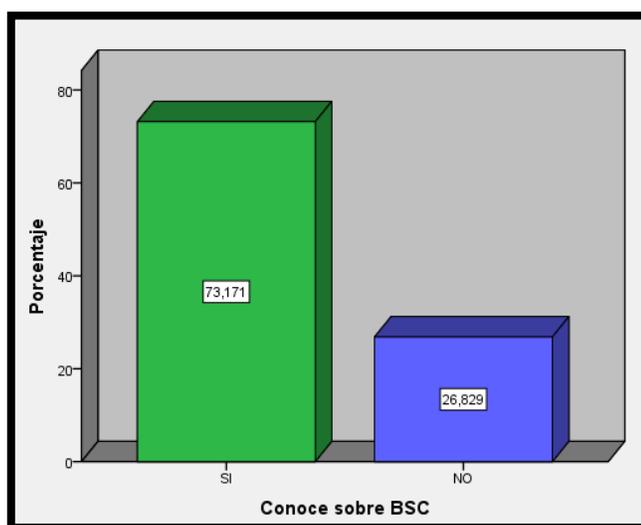


Figura 12. Pregunta 3

Análisis

En el desarrollo de la investigación, la pregunta 3 **Conoce sobre Balance Score Card?** Pudimos observar que el 73,1 % de las cooperativas que llevan gestión estratégica conocen sobre la metodología de BSC la cual es una herramienta fundamental para nuestra investigación en cuanto al 26,8% que no conocen BSC podrán beneficiarse de nuestra investigación debido a que nuestro modelo de gestión estratégica está basado en las perspectivas del BSC.

Tabla 12.
Pregunta 4

¿Qué metodología conoce sobre Planificación estratégica?					
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid os	Planificación Estratégica Clásica	41	32,3	100,0	100,0
Perdi dos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

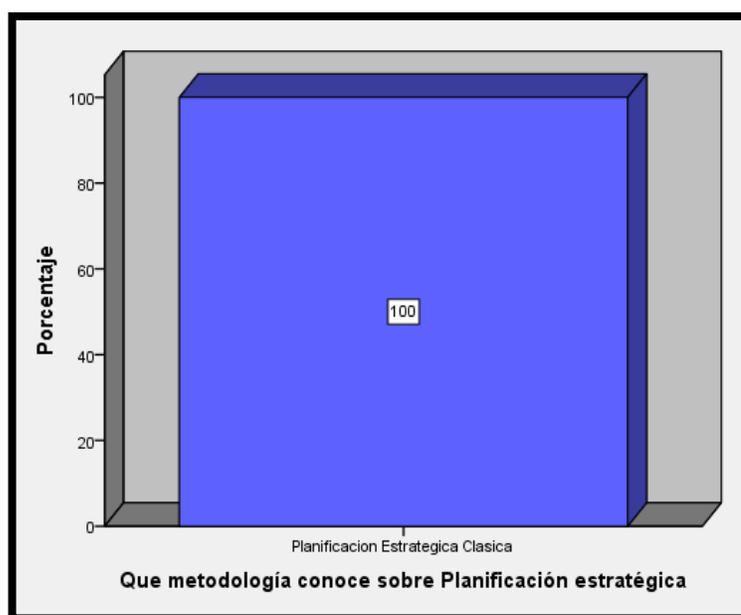


Figura 13. Pregunta 4

Análisis

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 4 **Que metodologías conoce sobre Planificación Estratégica?** pudimos observar que el 100% conoce y aplica una planificación estratégica clásica por lo que podemos observar esto se lo realiza de igual forma en Quito, Rumiñahui y Ambato.

Tabla 13.
Pregunta 5

¿Se tiene elaborado el organigrama oficial de la Cooperativa y los trabajadores conocen sus responsabilidades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	41	32,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

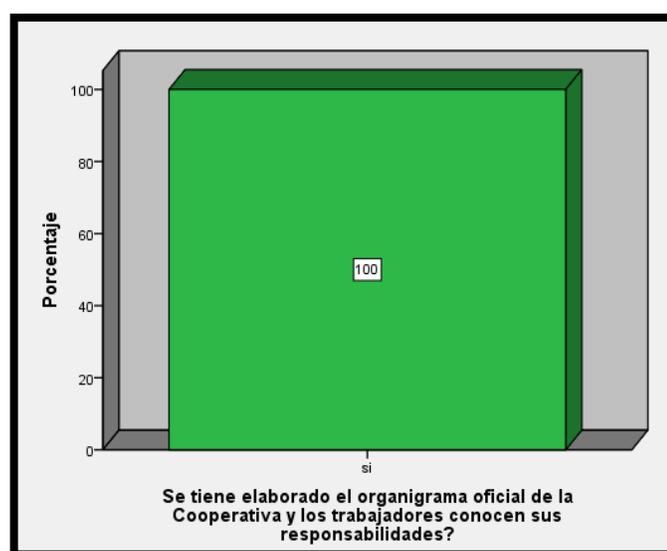


Figura 14. Pregunta 5

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 5: Se tiene elaborado el organigrama oficial de la Cooperativa y los trabajadores conocen sus responsabilidades? Podemos observar que todas las cooperativas que llevan gestión estratégica tienen elaborado su organigrama oficial y los trabajadores están al tanto de cuáles son sus responsabilidades, esto es muy importante debido a que demuestra que llevan claro un orden jerárquico y cuál es su lugar en el.

Tabla 14.
Pregunta 6

¿Cada que tiempo de se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Anual	28	22,0	68,3	68,3
	2años	9	7,1	22,0	90,2
	3años	3	2,4	7,3	97,6
	Otros	1	,8	2,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

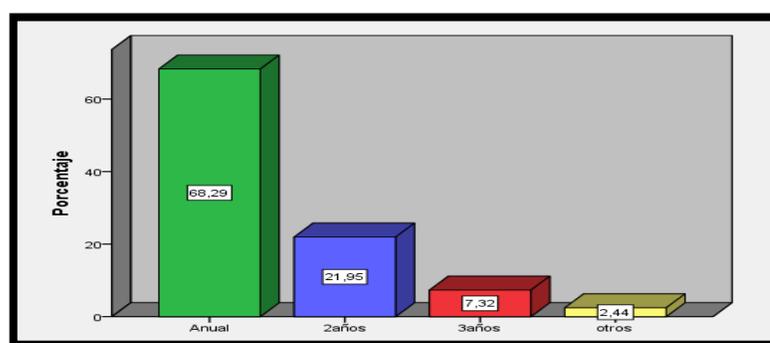


Figura 15. Pregunta 6

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta # 6: **Cada que tiempo de se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa?** Podemos observar que las cooperativas que poseen una gestión estratégica realizan en un 68,29% una planificación estratégica cada año lo que les permite evaluar si sus estrategias están dando resultado de una forma más rápida, por otro lado el 21,9% de las cooperativas que llevan gestión estratégica realizan su planificación estratégica cada 2 años y un 7,32% de las cooperativas que llevan gestión estratégica elaboran su planificación estratégica cada 3 años esto debido a que tienen estrategias a largo plazo estas cooperativas son las que están en un crecimiento lento pero constante.

Tabla 15.
Pregunta 7

¿En su cooperativa existe alguna unidad o equipo de trabajo encargados de realizar la Planificación Estratégica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	24,4	75,6	75,6
	No	10	7,9	24,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

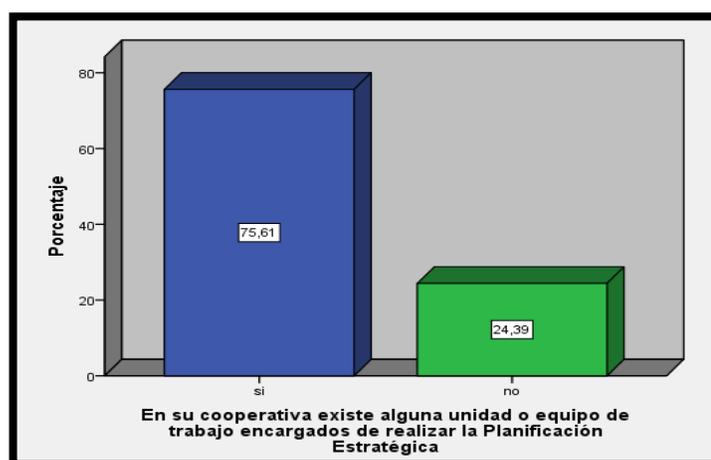


Figura 16. Pregunta 7

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 7: **En su cooperativa existe alguna unidad o equipo de trabajo encargados de realizar la Planificación Estratégica?** Podemos observar que el 75% de las cooperativas tienen creada una unidad especial para realizar planificación estratégica la cual se encarga de elaborar, controlar, medir y evaluar las estrategias que aplicara la cooperativa, por otro lado el 24,39% de las cooperativas no poseen una unidad sino que todo es realizado por el gerente general lo que sobrecarga de trabajo al gerente y entorpece la gestión.

Tabla 16.
Pregunta 8

¿La cooperativa comunica la estrategia a toda la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	38	29,9	92,7	92,7
	no	3	2,4	7,3	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

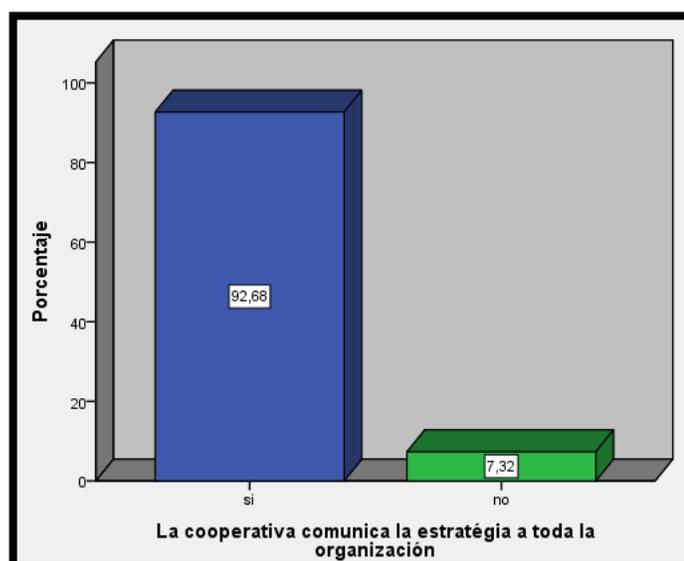


Figura 17. Pregunta 8

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta # 8: **La cooperativa comunica la estrategia a toda la organización?** Podemos observar que el 92,68% de las cooperativas al elaborar sus estrategias se encargan de comunicarlas a toda la organización para que todos se alienen a las estrategias y estén enterados de que le corresponde a cada uno de los trabajadores de la cooperativa

Tabla 17.
Como comunica la cooperativa las estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	reuniones	23	18,1	60,5	60,5
	eventos	1	,8	2,6	63,2
	juntas	1	,8	2,6	65,8
	talleres	13	10,2	34,2	100,0
	Total	38	29,9	100,0	
Perdidos	Sistema	89	70,1		
Total		127	100,0		

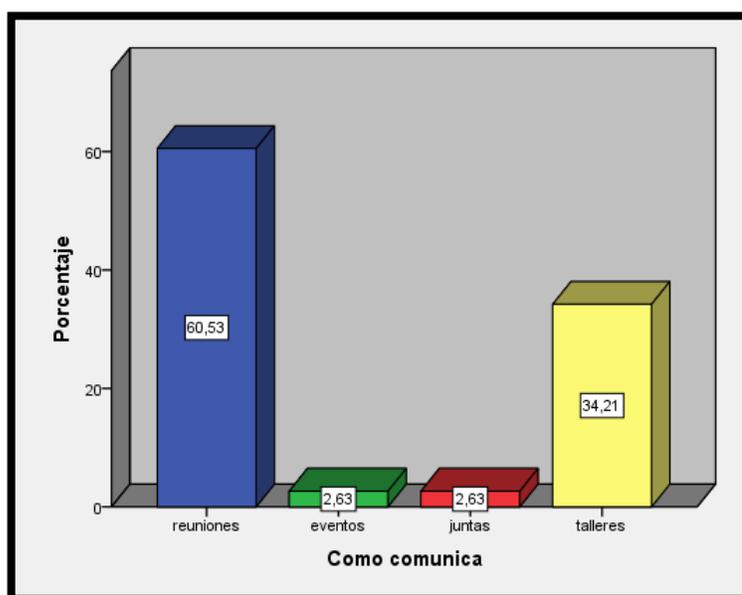


Figura 18. Como comunica la cooperativa las estrategias

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, **Como comunica la cooperativa las estrategias?** En cuanto a la forma de comunicar las estrategias a todos los trabajadores de la cooperativa tenemos que el 60,53% realizan reuniones para poder comunicar de forma completa y dinámica las estrategias que aplicara la cooperativa, por otro lado el 34,21% de las cooperativas prefiere realizar talleres para que sus trabajadores conozcan las estrategias que la cooperativa va a aplicar.

Tabla 18.
Pregunta 9

¿La cooperativa tiene realizado un análisis FODA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	31,5	97,6	97,6
	NO	1	,8	2,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

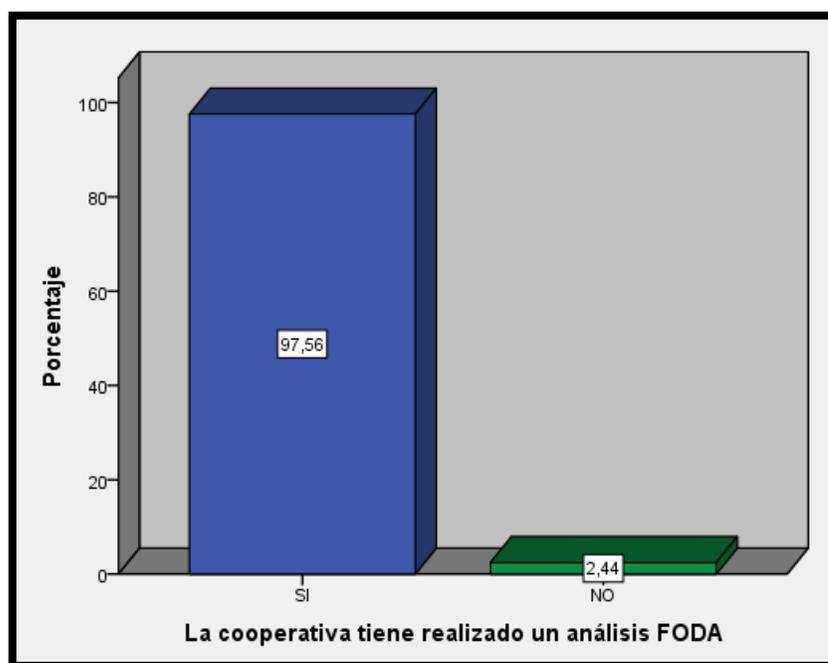


Figura 19. Pregunta 9

Análisis

En el desarrollo de la investigación, Pregunta # 9: **La cooperativa tiene realizado un análisis FODA?** Pudimos observar que casi el 100% de las cooperativas que aplican gestión estratégica tienen elaborado su análisis FODA es decir tienen claro cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 19.
Pregunta 10

¿Se crean estrategias para el cumplimiento de objetivos en la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	29,9	92,7	92,7
	No	3	2,4	7,3	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

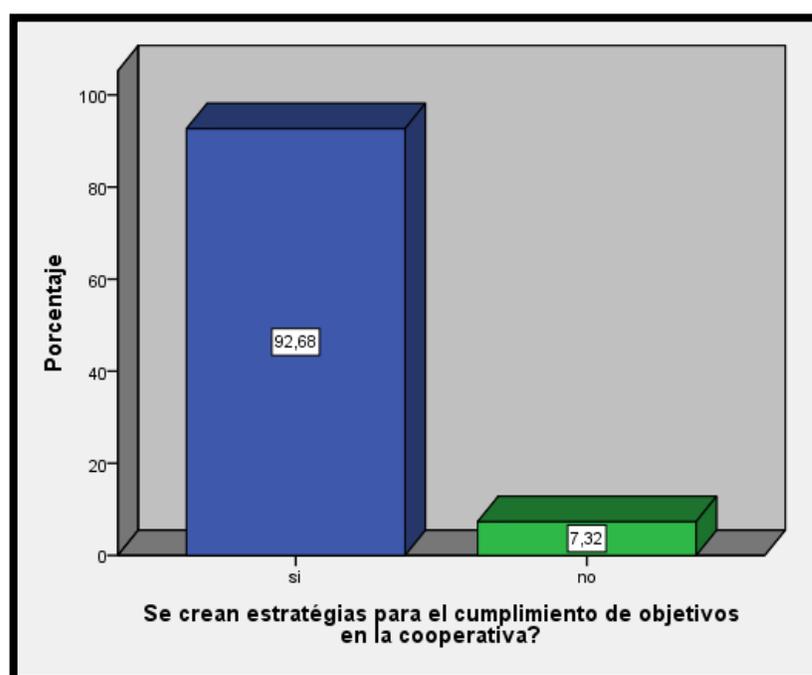


Figura 20. Pregunta 10

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta # 10: **Se crean estrategias para el cumplimiento de objetivos en la cooperativa?** Pudimos observar que el 92,68% de las cooperativas que llevan una gestión estratégica desarrollan estrategias para cumplir sus objetivos lo que les asegura un mayor rendimiento que aquellas cooperativas que no lo realizan.

Tabla 20.
Pregunta 11

¿La cooperativa tiene establecida un mapa estratégico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	22,0	68,3	68,3
	No	13	10,2	31,7	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

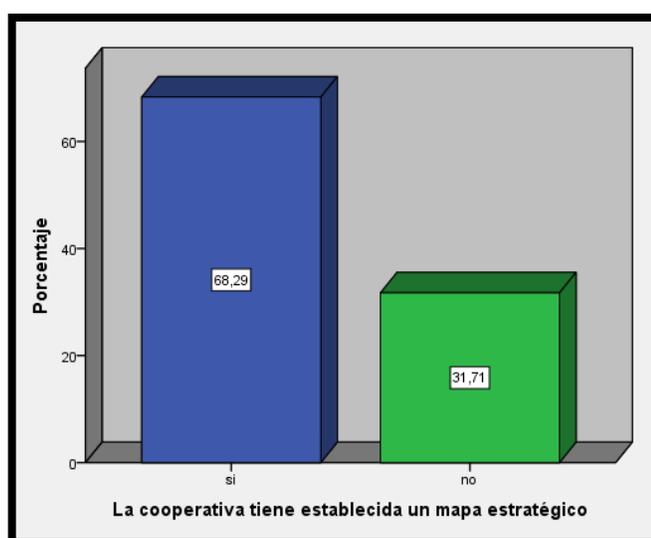


Figura 21. Pregunta 11

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 11: **La cooperativa tiene establecida un mapa estratégico?** Pudimos observar que un 68,29% de las cooperativas que aplican gestión estratégica tienen elaborado un mapa estratégico lo que les permite tener un orden de cómo sus estrategias les permitirá alcanzar sus objetivos mientras tanto hay un 31,71% de cooperativas que no tienen elaborado un mapa estratégico estas cooperativas de igual forma se beneficiaran de nuestra investigación debido a que podrán elaborar su mapa estratégico y de esta forma tener una visión más clara de cómo llevar su cooperativa.

Tabla 21.
Pregunta 12

¿La cooperativa tiene establecido un portafolio de estrategias?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	27	21,3	65,9	65,9
	No	14	11,0	34,1	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

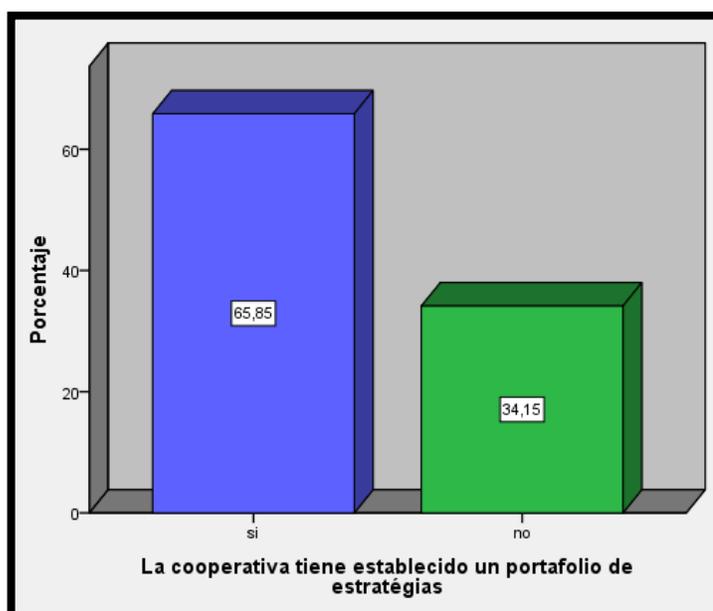


Figura 22. Pregunta 12

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 12: **La cooperativa tiene establecido un portafolio de estrategias?** Pudimos observar que el 65,85% de las cooperativas que llevan una gestión estratégica tienen elaborado un portafolio de estrategias donde se tienen documentadas todas las estrategias que la cooperativa vaya a aplicar por otro lado existe un 34,15% de cooperativas que no llevan un portafolio de estrategias esto comúnmente se da porque elaboran las estrategias pero estas no se llevan a la práctica

Tabla 22 .
Pregunta 13

¿Cómo ejecutan las estrategias?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mediante proyectos	26	20,5	63,4	63,4
	Mediante tutorías	3	2,4	7,3	70,7
	No se ejecuta	11	8,7	26,8	97,6
	Otro	1	,8	2,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		



Figura 23. Pregunta 13

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 13: **Como ejecutan las estrategias?** Pudimos observar que a pesar de que se elaboren estrategias estas no siempre se aplican de las cooperativas que ejecutan sus estrategias tenemos que el 63,41% lo realizan mediante proyectos, el 7,32% de las cooperativas lo realizan mediante tutorías y un 26,83% no ejecutan las estrategias siendo esto lo más alarmantes pues no sirve de nada elaborar estrategias que no se van a ejecutar.

Tabla 23.
Pregunta 14

¿Cada departamento de la cooperativa tienen establecidos sus propios objetivos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	30,7	95,1	95,1
	No	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

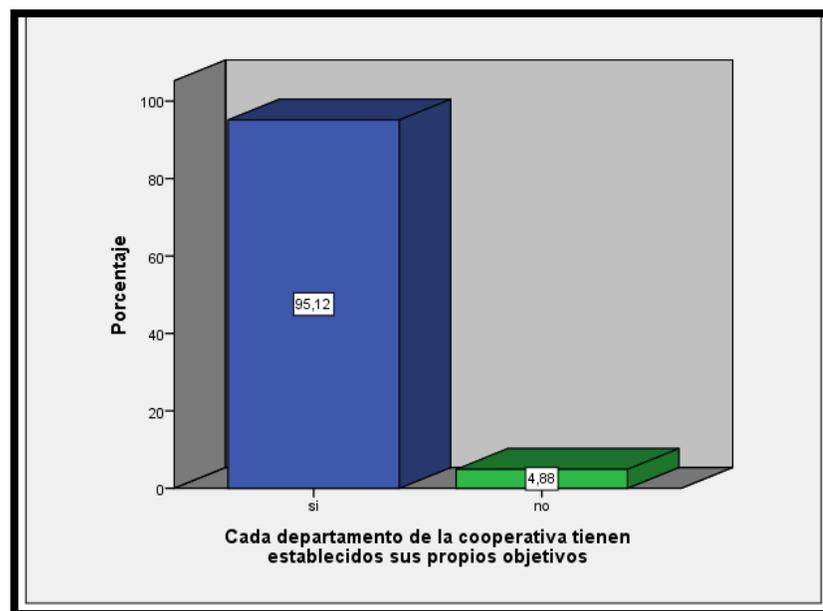


Figura 24. Pregunta 14

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, **Cada departamento de la cooperativa tienen establecidos sus propios objetivos y a la vez estos están vinculados con el direccionamiento estratégico de la Cooperativa?** Podemos observar que el 95% de las cooperativas que tienen gestión estratégica tienen objetivos propios de cada departamento y que estos se alinean al direccionamiento de la cooperativa esto es muy importante debido a que toda la cooperativa tiene que fijar llegar junta a cumplir con su visión.

Tabla 24.
Pregunta 15

¿Qué herramientas aplica la cooperativa para medir y controlar la Planificación Estratégica?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Plan operativo anual	25	19,7	61,0	61,0
	Balance Score Card	4	3,1	9,8	70,7
	Presupuesto	11	8,7	26,8	97,6
	Otros	1	,8	2,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

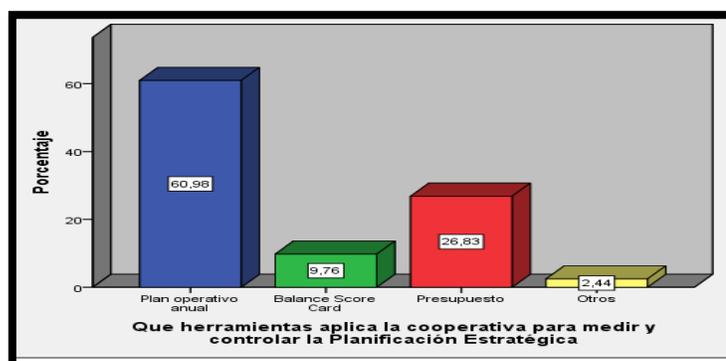


Figura 25. Pregunta 15

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 15: **Que herramientas aplica la cooperativa para medir y controlar la Planificación Estratégica?** Una de las etapas más importantes en la gestión estratégica es la medición y el control de la planificación pues lo que no se mide no se mejora y podemos observar que un 60% de las cooperativas utilizan un plan operativo anual para controlar el cumplimiento de sus objetivos por otro lado el 26,83% de las cooperativas prefieren regirse por un presupuesto además solo el 9,76 % de las cooperativas utilizan el BSC como herramienta siendo esto muy importante debido a que al utilizar la metodología del BSC estarían utilizando una herramienta más completa para el control de sus estrategias.

Tabla 25.
Pregunta 16

¿Cuántas quejas tiene la cooperativa al año?					
		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	de 0 a 10	23	18,1	56,1	56,1
	de 11 a 20	11	8,7	26,8	82,9
	de 21 a 30	3	2,4	7,3	90,2
	de 31 a 40	1	,8	2,4	92,7
	de 41 a 50	1	,8	2,4	95,1
	mas de 50	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

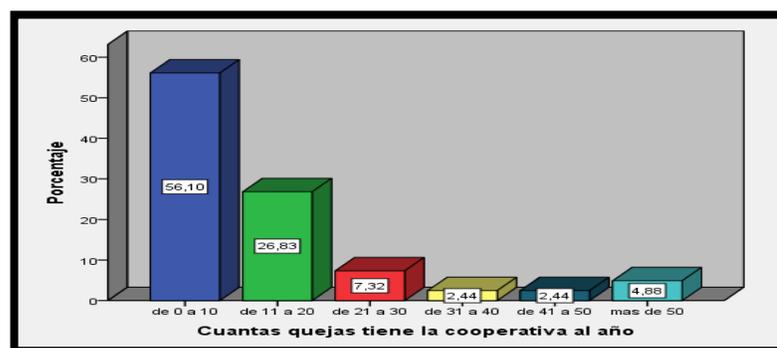


Figura 26. Pregunta 16

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 16: **Cuántas quejas tiene la cooperativa al año?** En cuanto a las perspectivas de los clientes quisimos analizar el número de quejas que tenían las cooperativas y observamos que las cooperativas que llevan gestión estratégica el 56,10% manejan un número de quejas entre 0 a 10 al año lo que es excelente para estas cooperativas pues significa que los clientes están conformes con el proceso de la cooperativa por otro lado tenemos que solo el 5% de las cooperativas que cuentan con gestión estratégica tienen más de 50 quejas al año por lo que podemos concluir que una buena gestión es bien recibida por los clientes.

Tabla 26.
Pregunta 17

¿Cuánto tarda un cliente en ser atendido en la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 10 minutos	19	15,0	46,3	46,3
	de 11 a 20 minutos	10	7,9	24,4	70,7
	De 21 a 30 minutos	4	3,1	9,8	80,5
	De 31 a 40 minutos	3	2,4	7,3	87,8
	De 41 a 50 minutos	2	1,6	4,9	92,7
	mas de 50 minutos	3	2,4	7,3	100,0
	Total		41	32,3	100,0
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

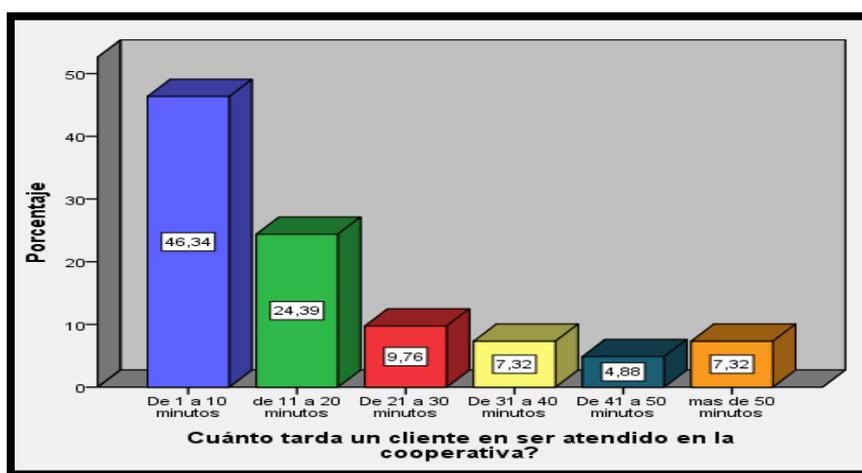


Figura 27. Pregunta 17

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 17: **Cuánto tarda un cliente en ser atendido en la cooperativa?** Podemos observar que el tiempo es un factor importante para los clientes pues estos quieren realizar sus trámites de una forma rápido y eficiente en los resultados obtenidos observamos que el 46,34% de las cooperativas que tienen gestión estratégica se demoran entre 1 a 10 minutos en atender a un cliente.

Tabla 27.
Pregunta 18

¿Cuánto tiempo espera un cliente para obtener un crédito?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 0 a 15 días	27	21,3	65,9	65,9
	1 mes	13	10,2	31,7	97,6
	más de 2 meses	1	,8	2,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

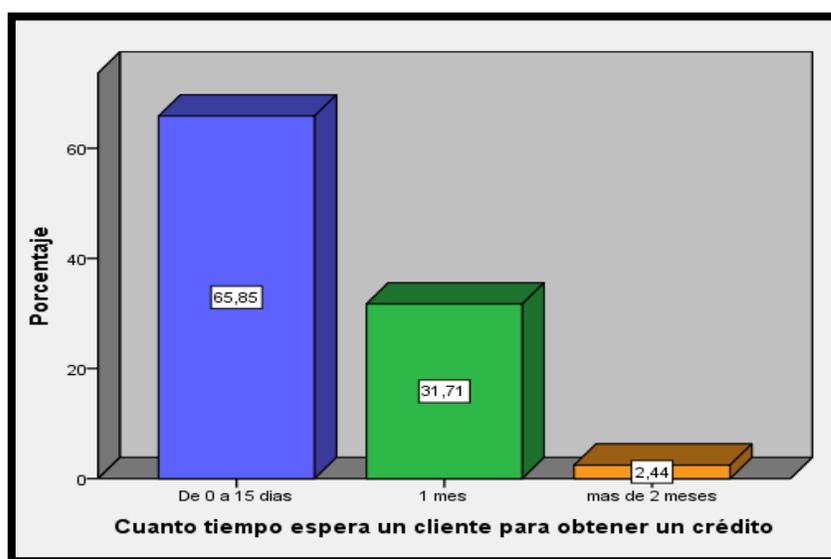


Figura 28. Pregunta 18

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 18: **Cuanto tiempo espera un cliente para obtener un crédito?** Según lo que se pudo observar en las cooperativas que llevan gestión estratégica el tiempo para que un cliente obtenga un crédito se encuentra entre 1 a 15 días en un 65,85% esto quiere decir que es de vital importancia mantener tiempos bajos y tratar de otorgar a un cliente un crédito lo más pronto que se pueda de esta forma el cliente siempre recurrirá a la cooperativa en el futuro

Tabla 28.
Pregunta 19

¿Con cuántos clientes cuenta actualmente la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-25000	31	24,4	75,6	75,6
	25002-50000	4	3,1	9,8	85,4
	50001-75000	4	3,1	9,8	95,1
	mas de 100000	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

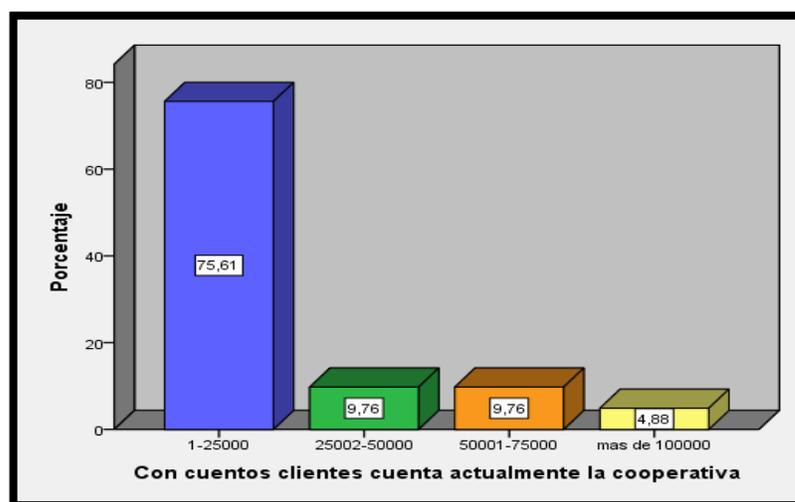


Figura 29. Pregunta 19

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 19: **Con cuántos clientes cuenta actualmente la cooperativa?** Según los datos que se obtuvieron en la investigación se determinó que la mayor parte de las cooperativas en un 75,61% cuentan con un rango de 1 a 25000, también se tiene que el 9,76% de las cooperativas están entre los 25000 y los 50000 clientes y el mismo porcentaje están entre los 50000 y 75000 por último el menor porcentaje del 4,88% de cooperativas cuentan con más de 100000 clientes.

Tabla 29.
Pregunta 20

¿Se tiene elaborada la cadena de valor de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	21,3	65,9	65,9
	no	14	11,0	34,1	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

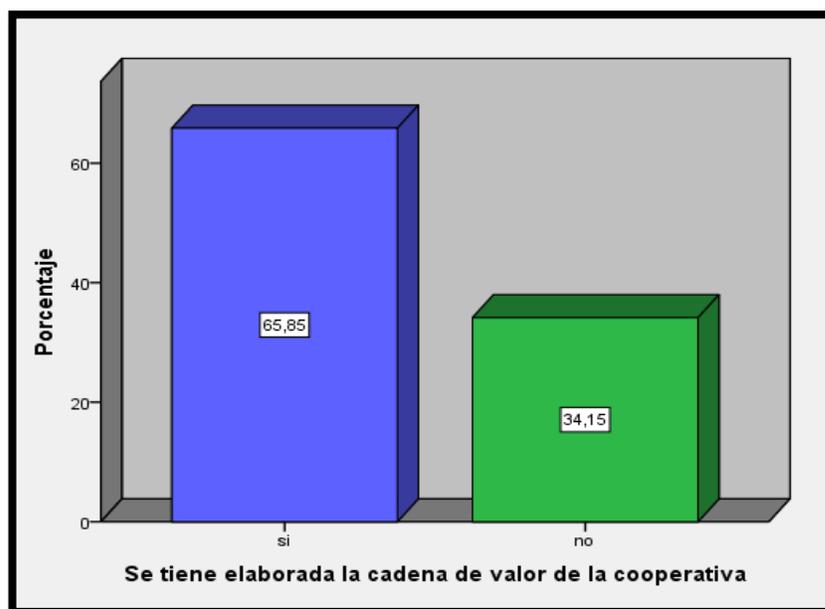


Figura 30. Pregunta 20

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 20: **Se tiene elaborada la cadena de valor de la cooperativa?** Según los datos obtenidos de nuestra investigación se pudo observar que el 65,85% de las cooperativas que llevan gestión estratégica tienen elaborada su cadena de valor mientras que el 34,15% no la tiene lo que nos indica que un alto porcentaje de cooperativas no tiene claro el proceso que agrega valor en su cooperativa.

Tabla 30.
Pregunta 21

¿La cooperativa tiene documentados todos los procesos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	24	18,9	58,5	58,5
	no	17	13,4	41,5	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

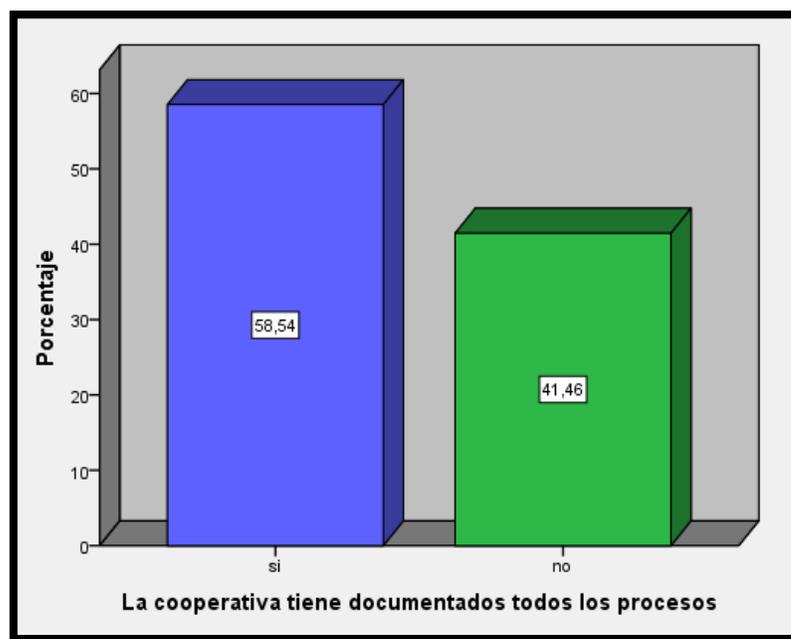


Figura 31. Pregunta 21

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta # 21: **La cooperativa tiene documentados todos los procesos?** Según los datos que obtuvimos en la investigación el 58,54% de las cooperativas tienen documentados todos los procesos lo que nos indica que un alto porcentaje de cooperativas no tienen procesos establecidos y documentado.

Tabla 31.
Pregunta 22

¿Se tiene elaborado un manual de procesos de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	23	18,1	56,1	56,1
	no	18	14,2	43,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

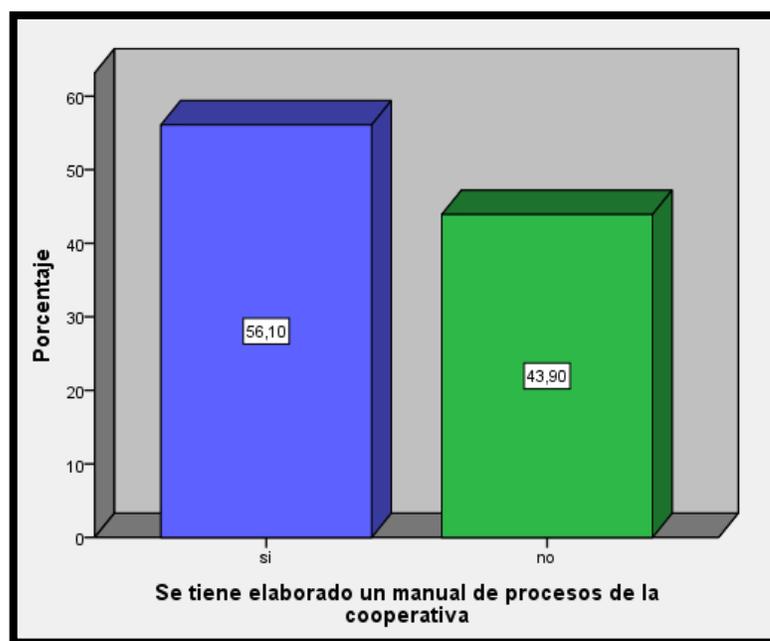


Figura 32. Pregunta 22

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta # 22: **Se tiene elaborado un manual de procesos de la cooperativa?** Según la información obtenida de nuestra investigación se determinó que un 56,10% de cooperativas tienen elaborado un manual de procesos sin embargo el 43,90% de las cooperativas no tienen un manual de procesos.

Tabla 32.
Pregunta 23

¿En qué porcentaje se cumplen los procesos de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25%	5	3,9	12,2	12,2
	50%	17	13,4	41,5	53,7
	100%	3	2,4	7,3	61,0
	0%	16	12,6	39,0	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

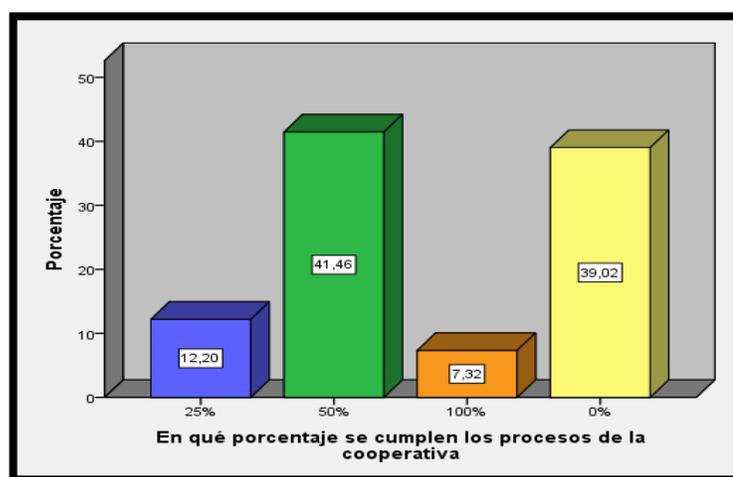


Figura 33. Pregunta 23

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 23: **En que porcentaje se cumplen los procesos de la cooperativa?** La mayor parte de las cooperativas que aplican gestión estratégica tienen un cumplimiento del 50% de sus procesos, lo que es significativo es que el 39% de las cooperativas tienen un 0% de cumplimiento de los procesos, esto se debe a que las cooperativas no tienen establecido un manual de procesos.

Tabla 33.
Pregunta 24

¿La cooperativa tiene automatizados sus los procesos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	17,3	53,7	53,7
	No	19	15,0	46,3	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

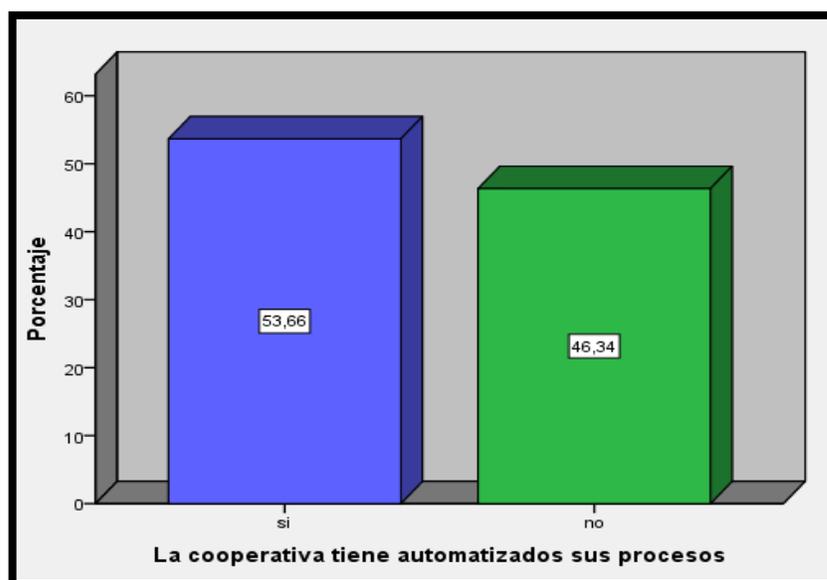


Figura 34. Pregunta 24

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 24: **La cooperativa tiene automatizados sus los procesos?** Según los datos que se pudieron obtener en la investigación el 53,66 % de las cooperativas que llevan procesos tiene automatizados los mismos mientras que el 46,34% no los tiene por lo que al automatizar sus procesos representaría un herramienta vital para mejorar sus procesos y simplificarlos lo que mejorara la relación con sus clientes

Tabla 34.
Pregunta 25

¿En qué porcentaje se tienen automatizados los procesos de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25%	8	6,3	19,5	19,5
	50%	13	10,2	31,7	51,2
	100%	2	1,6	4,9	56,1
	0%	18	14,2	43,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

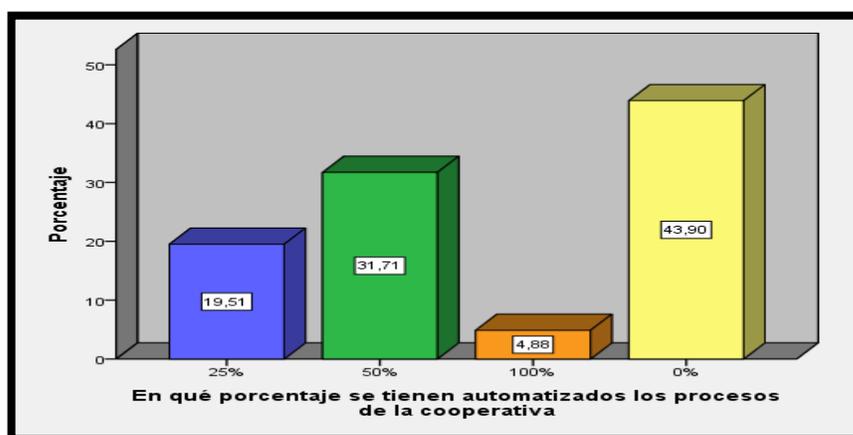


Figura 35. Pregunta 25

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 25: **En qué porcentaje se tienen automatizados los procesos de la cooperativa?** Según los resultados obtenidos de nuestra investigación el mayor porcentaje siendo este el 43,9% de las cooperativas a pesar de poseer procesos estos no están automatizados por otro lado tenemos que el 31,7% de las cooperativas tienen sus procesos automatizados en un 50% sin embargo lo que se buscara es que las cooperativas puedan automatizar todos sus procesos para de esta forma brindar un servicio más rápido y sencillo.

Tabla 35.
Pregunta 26

¿Qué métodos utiliza la cooperativa para llegar a nuevos clientes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Publicidad	32	25,2	78,0	78,0
	Alianzas estratégicas	7	5,5	17,1	95,1
	Facilidad de crédito	1	,8	2,4	97,6
	otros	1	,8	2,4	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		



Figura 36. Pregunta 26

Análisis

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 26: **Que métodos utiliza la cooperativa para llegar a nuevos clientes?** Llegar a nuevos clientes es la principal preocupación de cualquier negocio y con las cooperativas no es la excepción según los datos obtenidos en la investigación tenemos como resultado que el mayor porcentaje de cooperativas siendo este del 78% utilizan publicidad para poder llegar a nuevos clientes sin embargo otra herramienta recurrente que utilizan las cooperativas es el realizar alianzas estratégicas con unidades educativas, comercios, entre otras.

Tabla 36.
Pregunta 27

¿Cuántos nuevos clientes tiene la cooperativa al año?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 0 a 1000	25	19,7	61,0	61,0
	De 1001 a 2000	2	1,6	4,9	65,9
	De 2001 a 3000	4	3,1	9,8	75,6
	De 3001 a 4000	1	,8	2,4	78,0
	Más de 5000	9	7,1	22,0	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

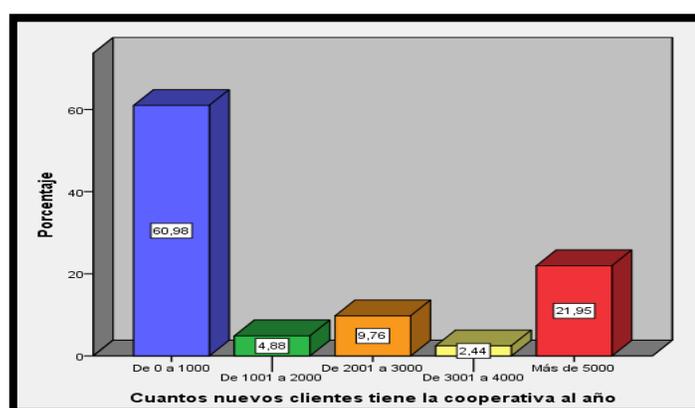


Figura 37. Pregunta 27

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 27: **Cuántos nuevos clientes tiene la cooperativa al año?** Según los datos obtenidos de la investigación tenemos que las cooperativas que aplican gestión estratégica en un 60,96% incrementan su número de clientes alrededor de 1000 nuevos al año mientras que el 21,95% de las cooperativas tienen más de 5000 nuevos clientes lo óptimo sería que la mayor parte de las cooperativas apliquen las estrategias para nuevos clientes de tal forma que el mayor porcentaje se encuentre con más de 5000 nuevos clientes al año.

Tabla 37.
Pregunta 28

¿Cuántos clientes pierde la cooperativa al año?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 0 a 100	31	24,4	75,6	75,6
	De 101 a 200	4	3,1	9,8	85,4
	De 201 a 300	2	1,6	4,9	90,2
	De 301 a 400	1	,8	2,4	92,7
	De 401 a 500	1	,8	2,4	95,1
	Más de 500	2	1,6	4,9	100,0
	Total		41	32,3	100,0
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

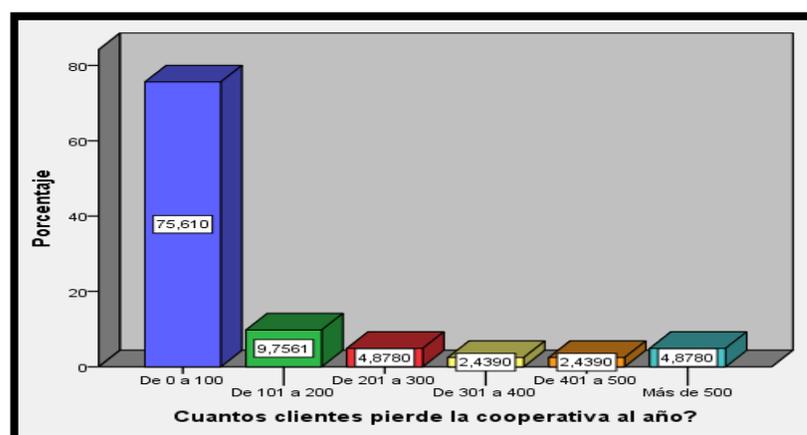


Figura 38. Pregunta 28

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 28: **Cuántos clientes pierde la cooperativa al año?** Según los datos obtenidos de la presente investigación obtuvimos que la pérdida de clientes por parte de las cooperativas que aplican gestión estratégica es considerablemente muy baja tanto así que el 74,6% de las cooperativas pierden alrededor de 100 clientes al año mientras que apenas el 4,8 % de las cooperativas pierden más de 500 clientes al año.

Tabla 38.
Pregunta 29

¿Cómo mide la cooperativa la productividad de los empleados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POA	6	4,7	14,6	14,6
	Pago de remuneración variable	7	5,5	17,1	31,7
	metas	21	16,5	51,2	82,9
	captaciones y colocaciones	7	5,5	17,1	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

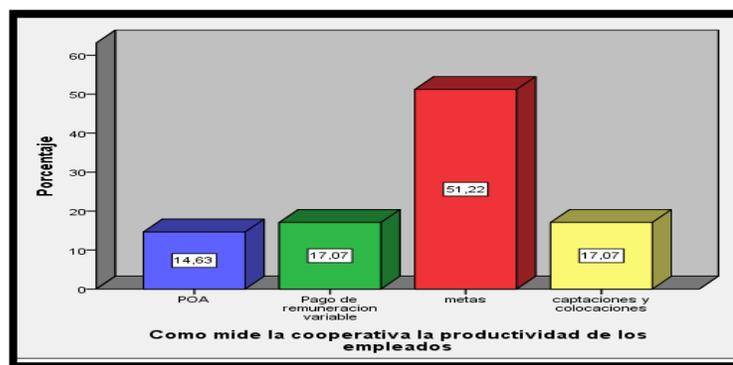


Figura 39. Pregunta 29

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 29: **Como mide la cooperativa la productividad de los empleados?** Medir la productividad de los empleados es algo fundamental para las cooperativas pues son estos de quien dependerá el éxito o el fracaso de la misma y como se mencionó anteriormente lo que no se mide no se mejora, según lo que pudimos observar en la investigación la herramienta que más se utiliza para medir dicha productividad son las metas que se plantean para cada trabajador esto en un 51,22%, otras de las herramientas que más se utilizan para medir la productividad son tanto el pago

de remuneración variable como las captaciones y colocaciones que la cooperativa se haya planteado ambas con el 17,07%.

Tabla 39.
Pregunta 30

Cuál es el nivel académico de los empleados en la cooperativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachillerato	10	7,9	24,4	24,4
	Tercer nivel	30	23,6	73,2	97,6
	Cuarto	1	,8	2,4	100,0
	Nivel				
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		



Figura 40. Pregunta 30

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 30: **Cuál es el nivel académico de los empleados en la cooperativa?** El nivel académico de una empresa es muy importante pues este nos indicara la preparación que tienen los responsables de brindar el servicio y según los datos obtenidos por las cooperativas que aplican gestión estratégica el 73.17% de las mismas cuentan con un personal de tercer nivel es decir con un personal capacitado y bien preparado para la prestación de los servicios tanto financieros como administrativos.

Tabla 40.
Pregunta 31

¿Se realiza capacitaciones a los empleados de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	41	32,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

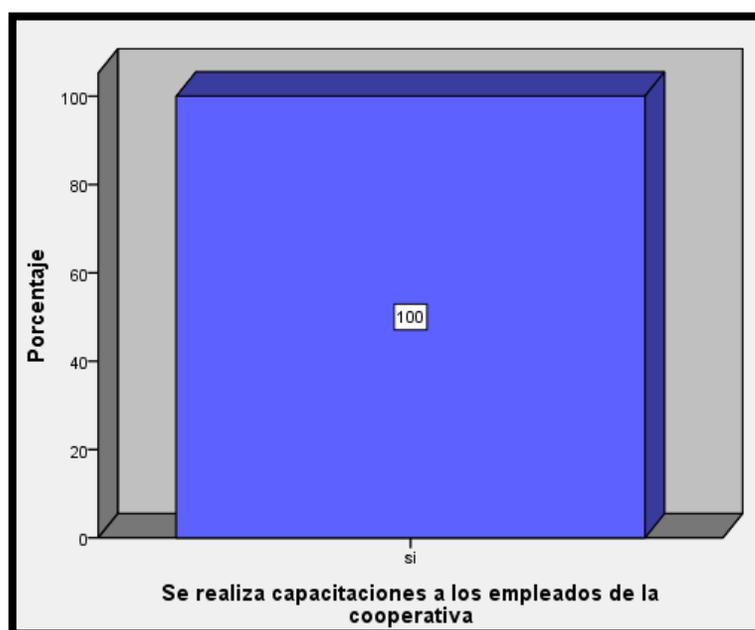


Figura 41. Pregunta 31

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 31: **Se realiza capacitaciones a los empleados de la cooperativa?** Un personal capacitado es un personal eficiente y efectivo por lo cual es fundamental que se realicen capacitaciones a todos los miembros de la cooperativa, según los datos que obtuvimos en la investigación pudimos observar que el 100% de las cooperativas que llevan gestión estratégica mantienen a su personal capacitado.

Tabla 41.
Pregunta 32

¿De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mediante cursos	27	21,3	65,9	65,9
	Mediante talleres	11	8,7	26,8	92,7
	En línea	3	2,4	7,3	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		



Figura 42. Pregunta 32

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 32: **De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa?** Como se mencionó antes una capacitación es indispensable para mantener un personal eficiente y efectivo en cuanto a las formas de brindar esta capacitación tenemos algunas opciones siendo la más utilizada los cursos para los trabajadores con un 65,85% otra opción menos utilizada es mediante talleres con un 26,83% y por ultimo otra alternativa aunque la menos utilizada es una capacitación en línea con apenas el 7,32%, como podemos observar los cursos son más utilizados porque es una capacitación más dinámica que asegura un mejor aprendizaje más rápido y más completo.

Tabla 42.
Pregunta 33

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mensual	15	11,8	36,6	36,6
	trimestral	11	8,7	26,8	63,4
	semestral	9	7,1	22,0	85,4
	Anual	6	4,7	14,6	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

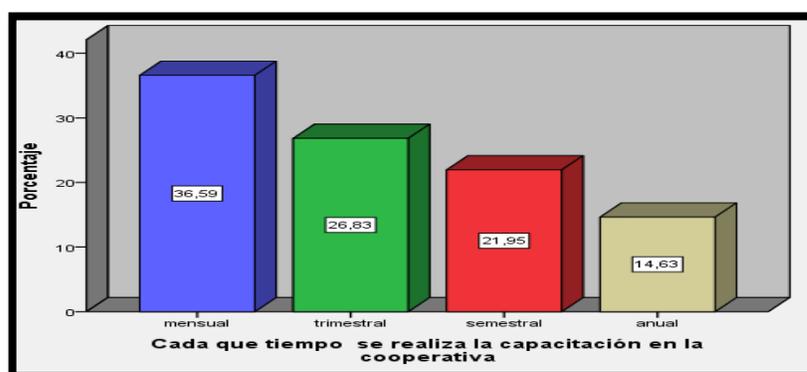


Figura 43. Pregunta 33

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 33: **Cada que tiempo se realiza la capacitación en la cooperativa?** Como ya mencionamos antes las capacitaciones son muy importantes para todas las cooperativas en cuanto al tiempo de realizarlas eso dependerá de las necesidades de cada una y de su planificación sin embargo se obtuvieron los siguientes resultados de las cooperativas que llevan gestión estratégica siendo una capacitación mensual la más utilizada con un 36,59% seguido por una capacitación trimestral con el 26,83, en tercer lugar las cooperativas optan por una capacitación semestral con un 21,94% cabe recalcar que mientras más capacitaciones tenga una persona

esta será más eficiente por lo que se recomienda realizar el mayor número de capacitación siempre y cuando sean las que la persona requiera para realizar sus actividades.

Tabla 43.
Pregunta 34

¿Todos los trabajadores tienen libre acceso a la información de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	30,7	95,1	95,1
	No	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

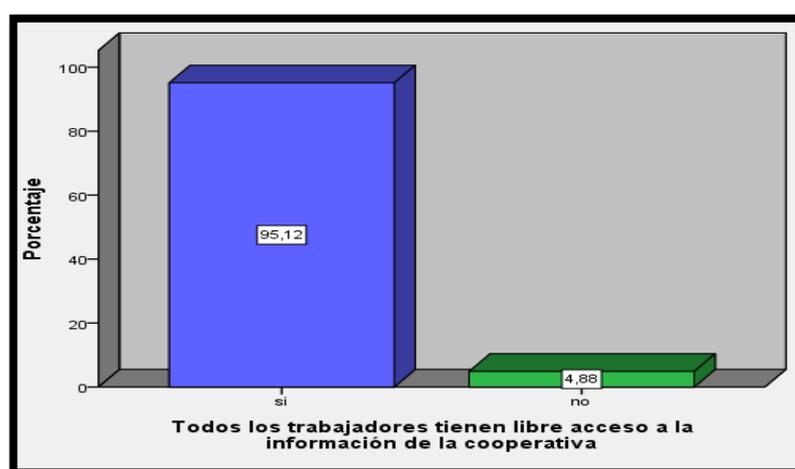


Figura 44. Pregunta 34

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 34: **Todos los trabajadores tienen libre acceso a la información de la cooperativa?** La información es de vital importancia y esta no debe estar restringida para los trabajadores de la cooperativa pues es importante que los trabajadores tengan total conocimiento de la situación que vive su cooperativa es por esto que aquellas cooperativas que llegan gestión estratégica les brindan total acceso a los trabajadores de las mismas.

Tabla 44.
Pregunta 35

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	22,8	70,7	70,7
	No	12	9,4	29,3	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

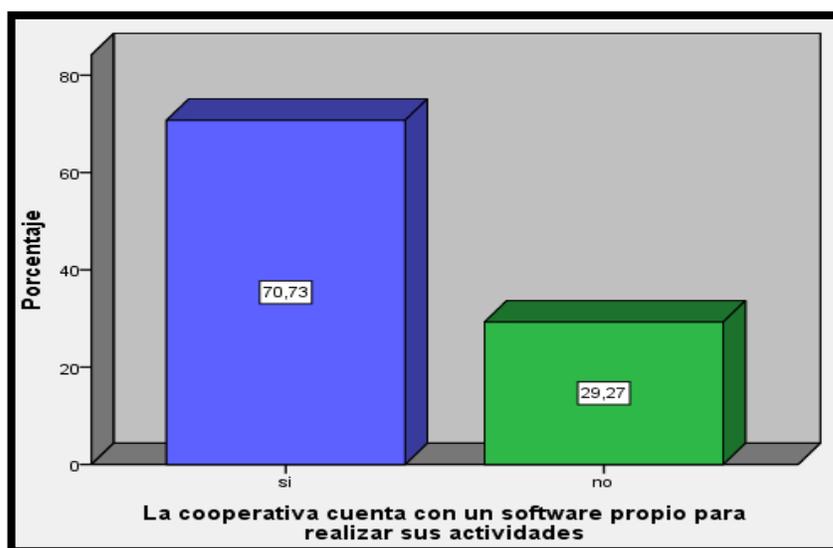


Figura 45. Pregunta 35

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 35: **La cooperativa cuenta con un software propio para realizar sus actividades?** El manejar un software propio es muy conveniente para cualquier organización pues estos les ayudan a simplificar sus operaciones y mejorar su rendimiento además de que les brinda una mejor forma de mantener un control de las actividades que se están realizando es por esto que las cooperativas que cuentan con una gestión estratégica en un 70,73% cuentan con un software propio que les ayude con el desarrollo de su cooperativa.

Tabla 45.
Pregunta 36

¿Cómo es el trabajo en equipo de la cooperativa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	1	,8	2,4	2,4
	Muy bueno	30	23,6	73,2	75,6
	Bueno	7	5,5	17,1	92,7
	Normal	3	2,4	7,3	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

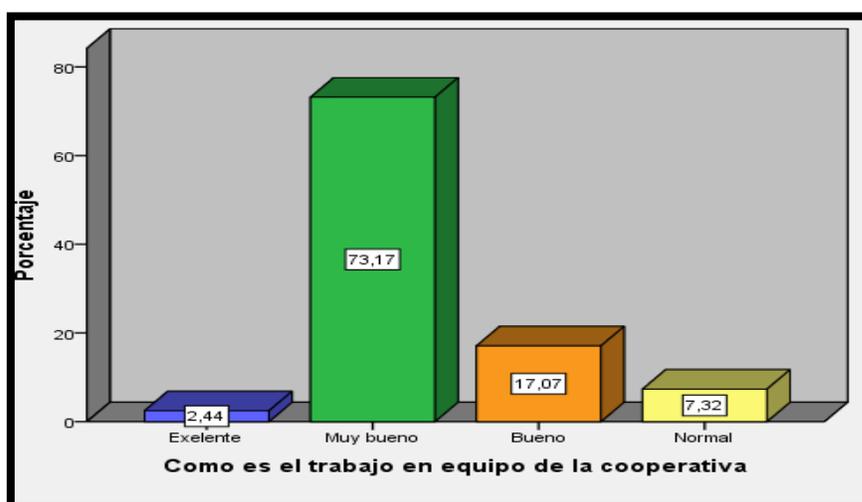


Figura 46. Pregunta 36

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 36: **Como es el trabajo en equipo de la cooperativa?** El trabajo en equipo es vital para cada negocio pues cuando se tiene un buen ambiente laboral un trabajador puede ejercer su trabajo de una forma armónica y eficiente es por esto que el 73,17% de las cooperativas que aplican gestión estratégica califican que su trabajo en equipo es muy bueno además cabe recalcar que ninguna cooperativa que lleve gestión estratégica considera malo su trabajo en equipo lo que les asegura un buen ambiente laboral y trabajadores eficientes.

Tabla 46.
Pregunta 37

Que es más importante para la cooperativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Talento humano	37	29,1	90,2	90,2
	Tareas	4	3,1	9,8	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

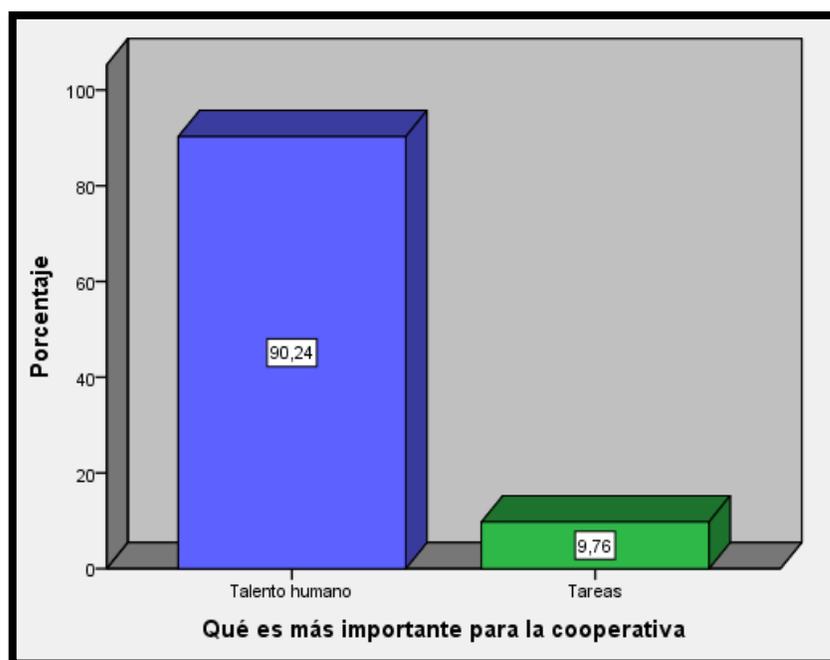


Figura 47. Pregunta 37

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 37: **Que es más importante para la cooperativa**, en la mayor parte de las cooperativas que aplican gestión estratégica los gerentes mencionaron que para ellos es más importante que su personal esté a gusto con el trabajo que realizan que en si se desarrollen las actividades

Tabla 47.
Pregunta 38

En Qué porcentaje se cumplen los objetivos de la cooperativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30%	3	2,4	7,3	7,3
	50%	11	8,7	26,8	34,1
	80%	25	19,7	61,0	95,1
	100%	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		



Figura 48. Pregunta 38

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 38: **En qué porcentaje se cumplen los objetivos de la cooperativa?** Toda cooperativa se fija diferentes metas y objetivos que les permitirán desarrollarse progresivamente mientras más se logren cumplir estos objetivos significara que la cooperativa está administrando bien sus recursos y que su personal está calificado y es eficiente, según los datos obtenidos por nuestra investigación se pudo constatar que el 60,98% de las cooperativas que aplican gestión estratégica cumplen con el 80% de sus objetivos lo que les permitirá seguir desarrollándose progresivamente mientras que una cooperativa cuyos objetivos no se cumplen se mantendrá estancada en su crecimiento.

Tabla 48.
Pregunta 39

Con la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	25,2	78,0	78,0
	no	9	7,1	22,0	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		

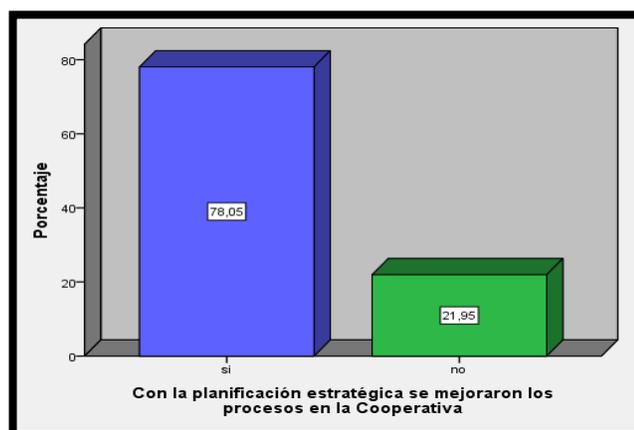


Figura 49. Pregunta 39

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 39: **Con la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa?** Una de las principales razones para que una empresa o en este caso una cooperativa aplique gestión estratégica es que esta beneficiara para el mejoramiento de sus actividades o de sus procesos por lo que podemos observar según los datos de nuestra investigación que el 78,05% de las cooperativas que aplican gestión estratégica mejoraron sus procesos es decir mejoraron la eficiencia y eficacia de todas sus actividades lo que los vuelve más competitivos y mejora la relación de la cooperativa con sus clientes.

Tabla 49.
Pregunta 40

De qué manera se mejoraron los procesos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mejoro mapa de procesos	18	14,2	58,1	58,1
	Mejoro mapa de procedimientos	4	3,1	12,9	71,0
	Flujogramas	8	6,3	25,8	96,8
	Otros	1	,8	3,2	100,0
	Total	31	24,4	100,0	
Perdidos	Sistema	96	75,6		
Total		127	100,0		

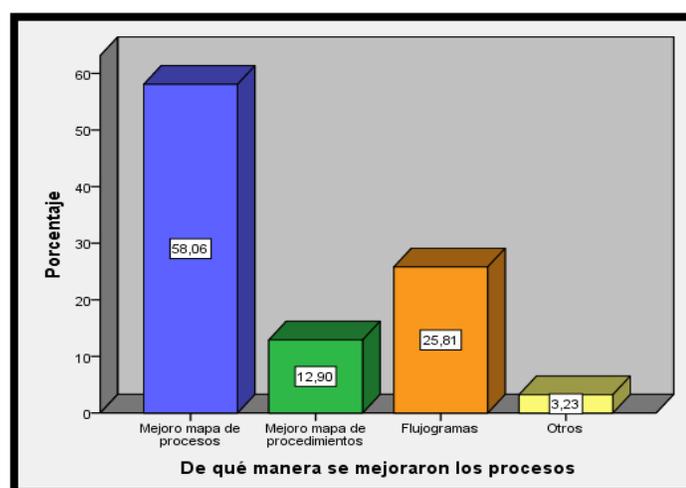


Figura 50. Pregunta 40

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 40: **De qué manera se mejoraron los procesos?** Se puede observar que del porcentaje de las cooperativas que respondieron que si aplican gestión estratégica en su mayoría con un 58,06% mencionaron que se mejoró el mapa de procesos de la cooperativa, seguido de un 25,81% mencionaron que se mejoraron los flujogramas.

Tabla 50.
Pregunta 41

La herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	39	30,7	95,1	95,1
	no	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	67,7		
Total		127	100,0		



Figura 51. Pregunta 41

Análisis:

En el desarrollo de la investigación, Pregunta 41: La herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes? Los clientes son las personas más importantes para cualquier organización y para las cooperativas no es diferente pues estos deciden si volverán a la cooperativa o si retiraran sus fondos o solicitaran créditos en otras instituciones debido a esto saber cómo llevar las quejas y reclamos de los clientes es de vital importancia y la gestión estratégica nos brinda una gran ayuda pues nos permite evaluar las quejas medirlas y establecer estrategias que nos permitan solucionarlas es por esto que el 95% de las cooperativas que aplicaron gestión estratégica pudieron solucionar estas quejas y reclamos asegurándose de esta forma que sus clientes sean leales con la misma.

4.2. Análisis Bivariado

El análisis Bivariado es un análisis que mide el nivel de correlación que existe entre dos variables es decir el grado en que una variable se ve afectada por otra. (Farid, 2015)

Tabla 51. Cantón al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar Gestión Estratégica

			Motivos para no llevar Gestión Estratégica			Total
			no requiere	no conoce	no existe presupuesto	
Cantón al que pertenece	Quito	Recuento	2	9	29	40
		% del total	2,3%	10,5%	33,7%	46,5%
	Rumiñahui	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	4,7%	4,7%
	Ambato	Recuento	0	13	29	42
		% del total	0,0%	15,1%	33,7%	48,8%
Total	Recuento	2	22	62	86	
	% del total	2,3%	25,6%	72,1%	100,0%	

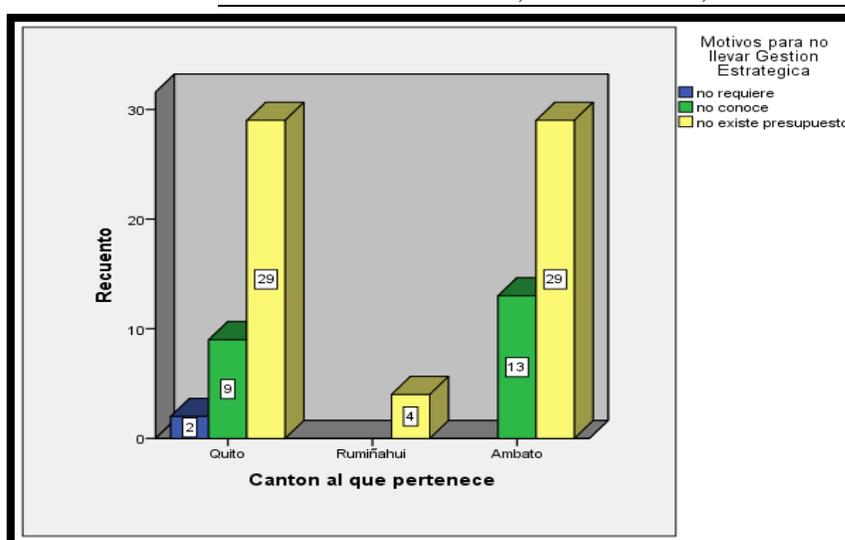


Figura 52. Cantón al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar Gestión Estratégica

Análisis:

Cuando analizamos los motivos para que las cooperativas no lleven gestión estratégica quisimos ver si eran las mismas razones tanto en Quito como en Rumiñahui y Ambato lo que obtuvimos es que tanto Quito como Ambato comparten el mismo motivo para no llevar gestión estratégica, el cual es que no existe un presupuesto ambas con un 33,7%

Tabla 52.

Segmento al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar gestión estratégica

Tabla de contingencia segmento al que pertenece la cooperativa * Motivos para no llevar Gestión Estratégica

			Motivos para no llevar Gestión Estratégica			Total
			no requiere	no conoce	no existe presupuesto	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 4	Recuento % del total	2 2,3%	2 2,3%	20 23,3%	24 27,9%
	segmento 5	Recuento % del total	0 0,0%	20 23,3%	42 48,8%	62 72,1%
Total		Recuento % del total	2 2,3%	22 25,6%	62 72,1%	86 100,0%

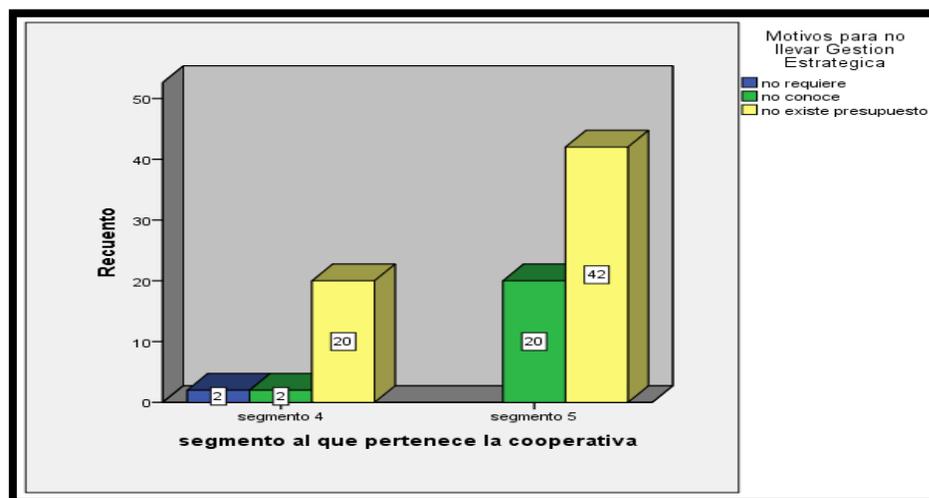


Figura 53. Segmento al que pertenece la Cooperativa y Motivos para no llevar gestión estratégica

Análisis:

Si analizamos a las cooperativas que no llevan gestión estratégica las cuales son las de los segmentos 4 y 5 podemos observar cuáles son sus principales motivos para no llevar gestión estratégica y en ambas la principal razón es la misma la falta de un presupuesto lo que nos indica que lo que necesitan estas cooperativas es una herramienta económica que les permita iniciar un proceso de gestión estratégica y de esta forma puedan prolongar su crecimiento y evitar de esta forma su liquidación.

Tabla 53.

Segmento al que pertenece la Cooperativa y si la cooperativa aplica o no gestión estratégica.

Tabla de contingencia segmento al que pertenece la cooperativa * Gestión

segmento al que pertenece la cooperativa	segmento	Recuento	Gestión		Total
			si	no	
	segmento 1	Recuento	6	0	6
		% del total	4,7%	0,0%	4,7%
	segmento 2	Recuento	6	0	6
		% del total	4,7%	0,0%	4,7%
	segmento 3	Recuento	13	2	15
		% del total	10,2%	1,6%	11,8%

Continúa

segmento 4	Recuento	14	24	38
	% del total	11,0%	18,9%	29,9%
segmento 5	Recuento	0	62	62
	% del total	0,0%	48,8%	48,8%
Total	Recuento	39	88	127
	% del total	30,7%	69,3%	100,0%

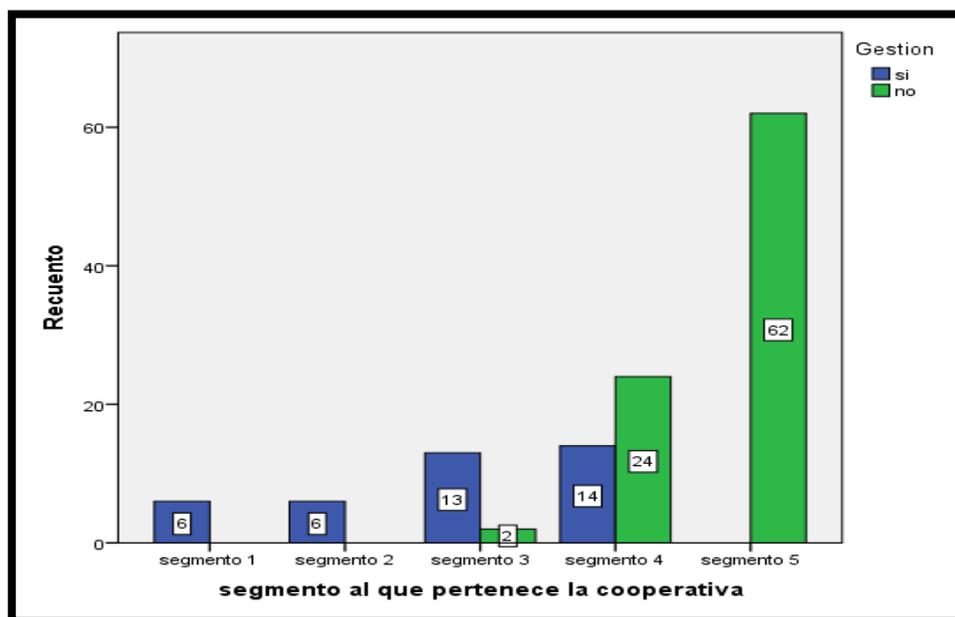


Figura 54. Segmento al que pertenece la Cooperativa y si la cooperativa aplica o no gestión estratégica.

Análisis:

Al analizar la aplicación de gestión estratégica podemos observar que todas las cooperativas de los segmentos 1,2 y 3 aplican gestión estratégica mientras que de las cooperativas del segmento 4 su mayor porcentaje no aplica gestión estratégica y por ultimo las cooperativas del segmento 5 no aplican en su totalidad gestión estratégica.

Tabla 54.

Segmento al que pertenece la cooperativa y la formación del responsable de llevar a la gestión estratégica de la cooperativa

			La formación del responsable de llevar a la gestión estratégica de la cooperativa						Total
			Administrador de empresas	Ingeniero comercial	Ingeniero en finanzas	Administrador de procesos	Administrador industrial	Economista	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 1	Recuento	3	3	0	0	0	0	6
		% del total	7,3%	7,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,6%
	segmento 2	Recuento	2	3	0	1	0	0	6
		% del total	4,9%	7,3%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	14,6%
	segmento 3	Recuento	5	4	1	3	1	1	15
		% del total	12,2%	9,8%	2,4%	7,3%	2,4%	2,4%	36,6%
	segmento 4	Recuento	6	3	1	0	0	4	14
		% del total	14,6%	7,3%	2,4%	0,0%	0,0%	9,8%	34,1%
Total		Recuento	16	13	2	4	1	5	41
		% del total	39,0%	31,7%	4,9%	9,8%	2,4%	12,2%	100,0%

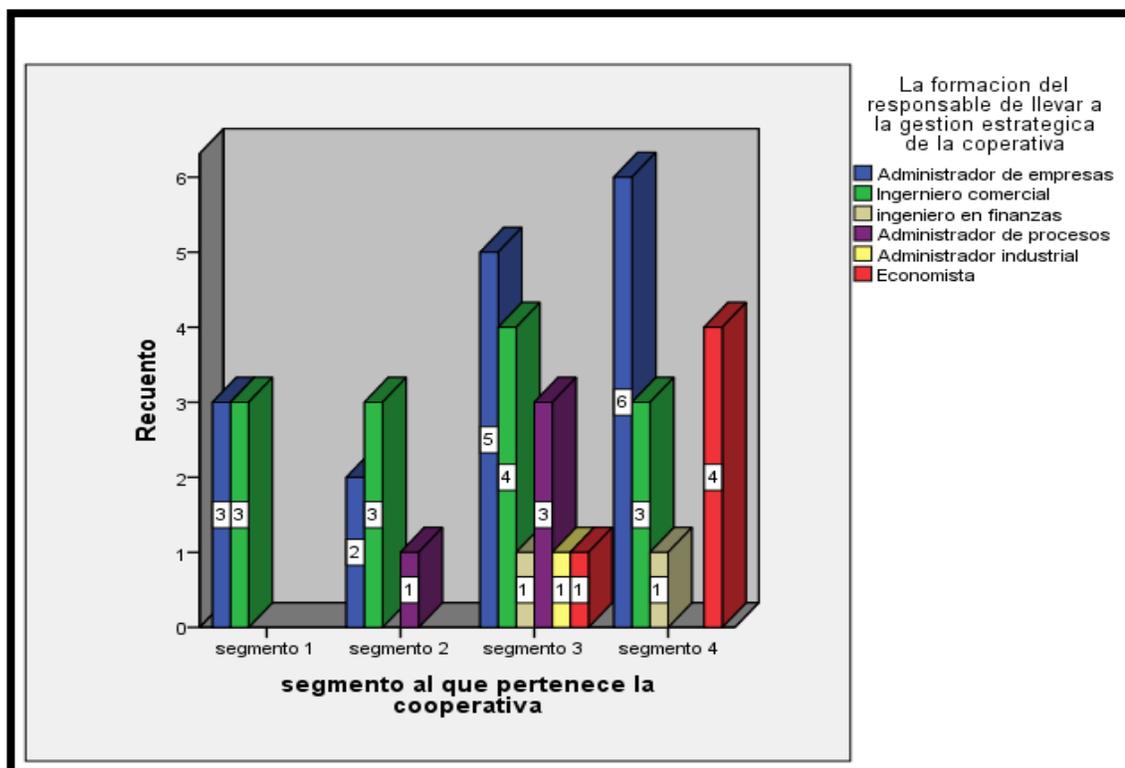


Figura 55. Segmento al que pertenece la cooperativa y la formación del responsable de llevar a la gestión estratégica de la cooperativa

Análisis:

Al analizar la formación de la persona responsable de llevar gestión estratégica en las cooperativas y compararlas con el sector al que estas pertenecen podemos observar una tendencia en casi todos los segmentos que en su mayor parte esta gestión es realizada por un Ing. Comercial o bien por un administrador de empresas únicamente en el segmento 4 podemos observar que son economistas una gran parte de los responsables de llevar la gestión estratégica.

Tabla 55.

Segmento al que pertenece la cooperativa y cuál es el nivel académico de los empleados en la cooperativa

			Cuál es el nivel académico de los empleados en la cooperativa			Total
			Bachillerato	Tercer nivel	Cuarto Nivel	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 1	Recuento	0	6	0	6
		% del total	0,0%	14,6%	0,0%	14,6%
	segmento 2	Recuento	0	5	1	6
		% del total	0,0%	12,2%	2,4%	14,6%
	segmento 3	Recuento	2	13	0	15
		% del total	4,9%	31,7%	0,0%	36,6%
	segmento 4	Recuento	8	6	0	14
		% del total	19,5%	14,6%	0,0%	34,1%
	Total	Recuento	10	30	1	41
		% del total	24,4%	73,2%	2,4%	100,0%

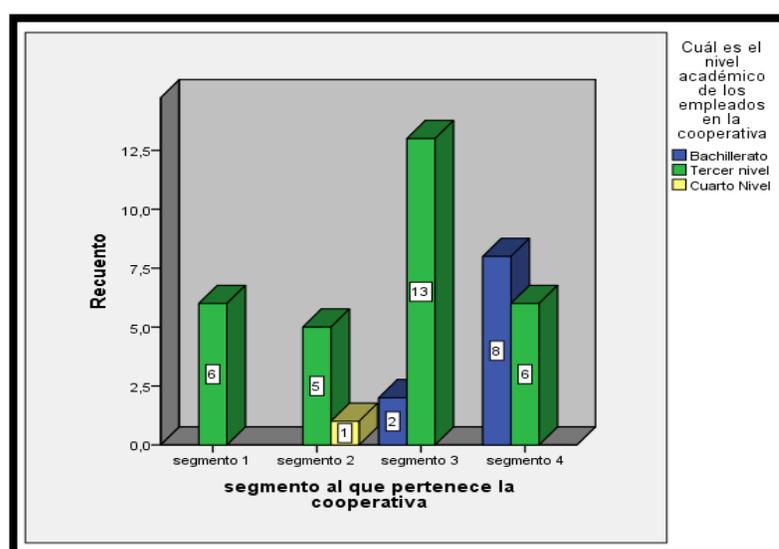


Figura 56. Segmento al que pertenece la cooperativa y cuál es el nivel académico de los empleados en la cooperativa

Análisis:

Si analizamos en nivel académico de los trabajadores de las cooperativas en función del segmento al que este pertenece podemos observar de nuevo una tendencia entre los segmentos 1, 2 y 3 en los cuales su mayor porcentaje si no es el 100% cuentan con trabajadores de tercer nivel sin embargo al analizar las cooperativas del segmento 4 podemos observar que predominan trabajadores de Bachillerato

Tabla 56.

Segmento al que pertenece la cooperativa y cada que tiempo de se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa

			Cada que tiempo de se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa				Total
			Anual	2años	3años	otros	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 1	Recuento	5	1	0	0	6
		% del total	12,2%	2,4%	0,0%	0,0%	14,6%
	segmento 2	Recuento	2	1	2	1	6
		% del total	4,9%	2,4%	4,9%	2,4%	14,6%
	segmento 3	Recuento	10	4	1	0	15
		% del total	24,4%	9,8%	2,4%	0,0%	36,6%
	segmento 4	Recuento	11	3	0	0	14
		% del total	26,8%	7,3%	0,0%	0,0%	34,1%
Total		Recuento	28	9	3	1	41
		% del total	68,3%	22,0%	7,3%	2,4%	100,0%

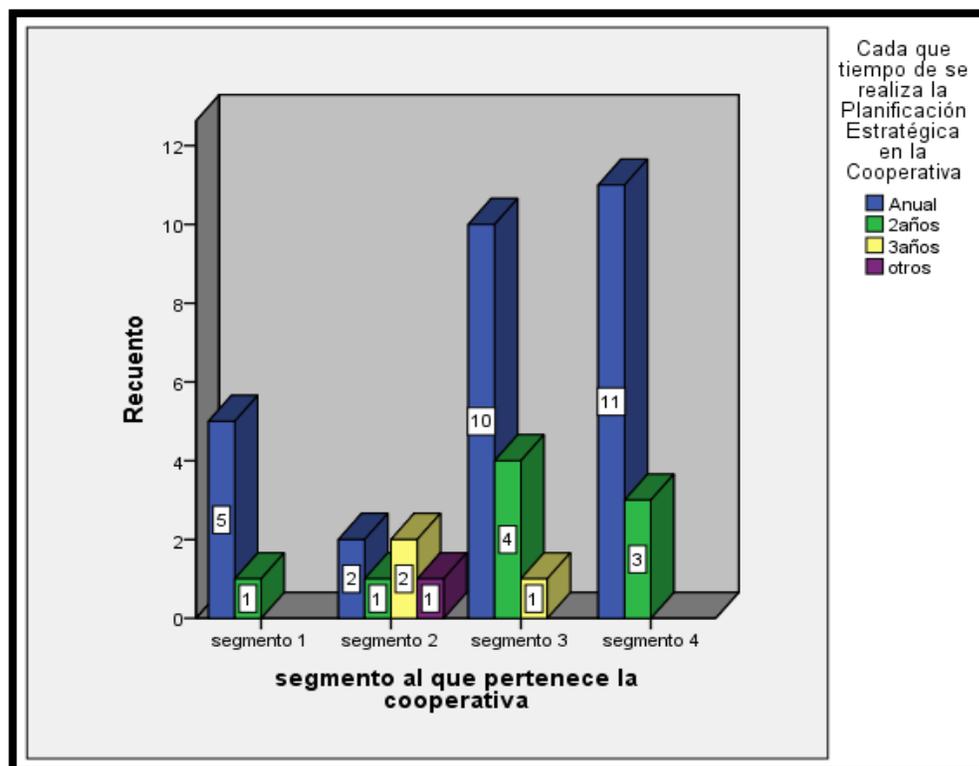


Figura 57. Segmento al que pertenece la cooperativa y cada que tiempo de se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa

Análisis:

El elaborar una planificación es fundamental para el desarrollo de una cooperativa y el tiempo para el que este sea diseñado depende de los objetivos que la cooperativa quiera alcanzar sin embargo podemos observar una tendencia en cuanto al tiempo que se debe elaborar una planificación y es que en cada segmento predomina una planificación anual pues al estar en un mundo de constante cambio y de avances tecnológicos, políticos y sociales acelerados es necesario llevar una planificación que se adapte a la velocidad de estos cambios es por esto que una planificación de más de 3 años a quedado descartada por las cooperativas que desean ser competitivas.

Tabla 57.

Gestión estratégica y la herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes

		La herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes		Total	
		si	no		
Gestión	Si	Recuento	39	2	41
		% del total	95,1%	4,9%	100,0%
Total		Recuento	39	2	41
		% del total	95,1%	4,9%	100,0%

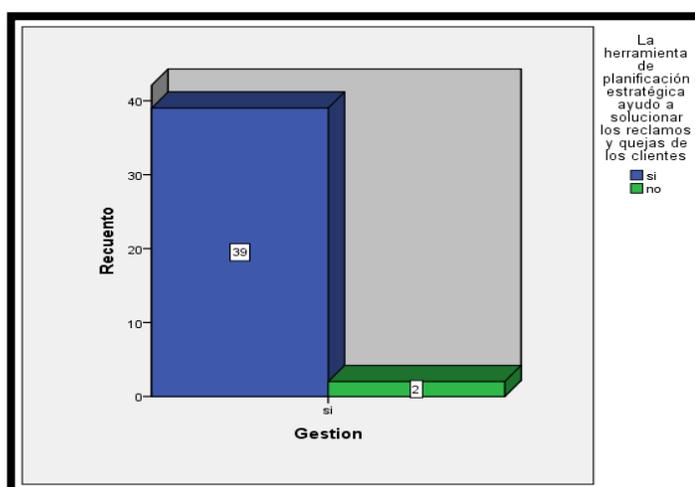


Figura 58. Gestión estratégica y la herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes

Análisis:

Una de las principales razones para aplicar gestión estratégica es que esta nos ayude a solucionar los problemas que puede estar atravesando la cooperativa en este caso queremos saber si el aplicar gestión contribuyó para solucionar las quejas y reclamos de los clientes y de las cooperativas que aplicaron gestión estratégica obtuvimos que el 95% de ellas solucionaron estas quejas y reclamos y mejoraron la relación con sus clientes.

Tabla 58.

*Segmento al que pertenece la cooperativa * De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa*

			De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa			Total
			Mediante cursos	Mediante talleres	En línea	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 1	Recuento	6	0	0	6
		% del total	14,6%	0,0%	0,0%	14,6%
	segmento 2	Recuento	4	2	0	6
		% del total	9,8%	4,9%	0,0%	14,6%
	segmento 3	Recuento	10	4	1	15
		% del total	24,4%	9,8%	2,4%	36,6%
	segmento 4	Recuento	7	5	2	14
		% del total	17,1%	12,2%	4,9%	34,1%
Total	Recuento	27	11	3	41	
	% del total	65,9%	26,8%	7,3%	100,0%	

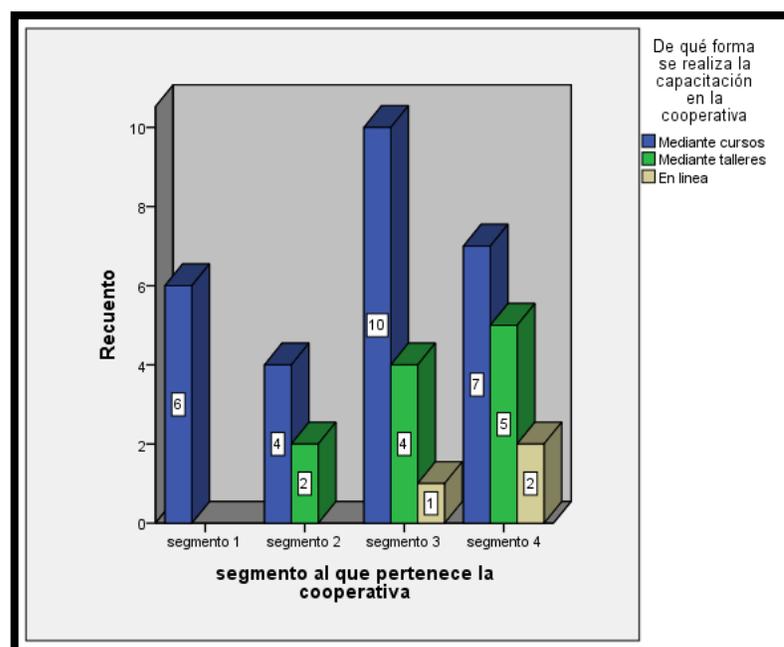


Figura 59. Segmento al que pertenece la cooperativa * De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa

Análisis:

Al comparar la capacitación que se da a todos los empleados por el segmento al que estas pertenezcan podemos observar que todos coinciden en su mayor porcentaje que la capacitación debe ser realizada mediante cursos esto debido a que es la forma más eficiente para que los trabajadores adquieran conocimientos o que fortalezcan los que ya posean para poder ejercer de la forma más eficiente su trabajo

Tabla 59.

*Segmento al que pertenece la cooperativa * En qué porcentaje se cumplen los procesos de la cooperativa*

			En qué porcentaje se cumplen los procesos de la cooperativa				Total
			25%	50%	100%	0%	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 1	Recuento	0	4	2	0	6
		% del total	0,0%	9,8%	4,9%	0,0%	14,6%
	segmento 2	Recuento	1	2	1	2	6
		% del total	2,4%	4,9%	2,4%	4,9%	14,6%
	segmento 3	Recuento	3	10	0	2	15
		% del total	7,3%	24,4%	0,0%	4,9%	36,6%
	segmento 4	Recuento	1	1	0	12	14
		% del total	2,4%	2,4%	0,0%	29,3%	34,1%
Total	Recuento	5	17	3	16	41	
	% del total	12,2%	41,5%	7,3%	39,0%	100,0%	

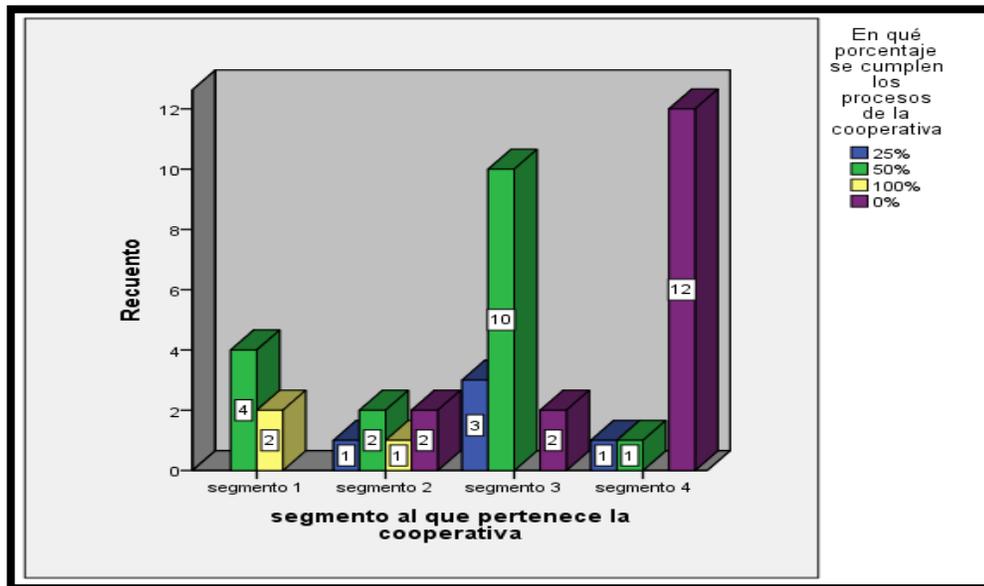


Figura 60. Segmento al que pertenece la cooperativa * En qué porcentaje se cumplen los procesos de la cooperativa

Análisis:

Una cooperativa que cumple todos sus procesos es una cooperativa eficiente y competente y cómo podemos observar en la investigación quienes más destacan en esto son las cooperativas de los 1,2 y 3 pues su mayor porcentaje cumple con más de la mitad de sus procesos lo que nos indica que se manejan de una forma eficiente por otra parte el segmento 4 sobresale por no tenemos identificados y por ende no poder ejecutar sus procesos lo que vuelve a las cooperativas ineficientes y provocan un estancamiento en las mismas.

Tabla 60.

Segmento al que pertenece la cooperativa y en qué porcentaje se cumplen los objetivos de la cooperativa

			En Qué porcentaje se cumplen los objetivos de la cooperativa				Total
			30%	50%	80%	100%	
segmento 1	segmento 1	Recuento	0	0	6	0	6
	segmento 1	% del total	0,0%	0,0%	14,6%	0,0%	14,6%
segmento 2	segmento 2	Recuento	0	1	5	0	6
	segmento 2	% del total	0,0%	2,4%	12,2%	0,0%	14,6%
segmento 3	segmento 3	Recuento	2	4	8	1	15
	segmento 3	% del total	4,9%	9,8%	19,5%	2,4%	36,6%
segmento 4	segmento 4	Recuento	1	6	6	1	14
	segmento 4	% del total	2,4%	14,6%	14,6%	2,4%	34,1%
Total		Recuento	3	11	25	2	41
		% del total	7,3%	26,8%	61,0%	4,9%	100,0%

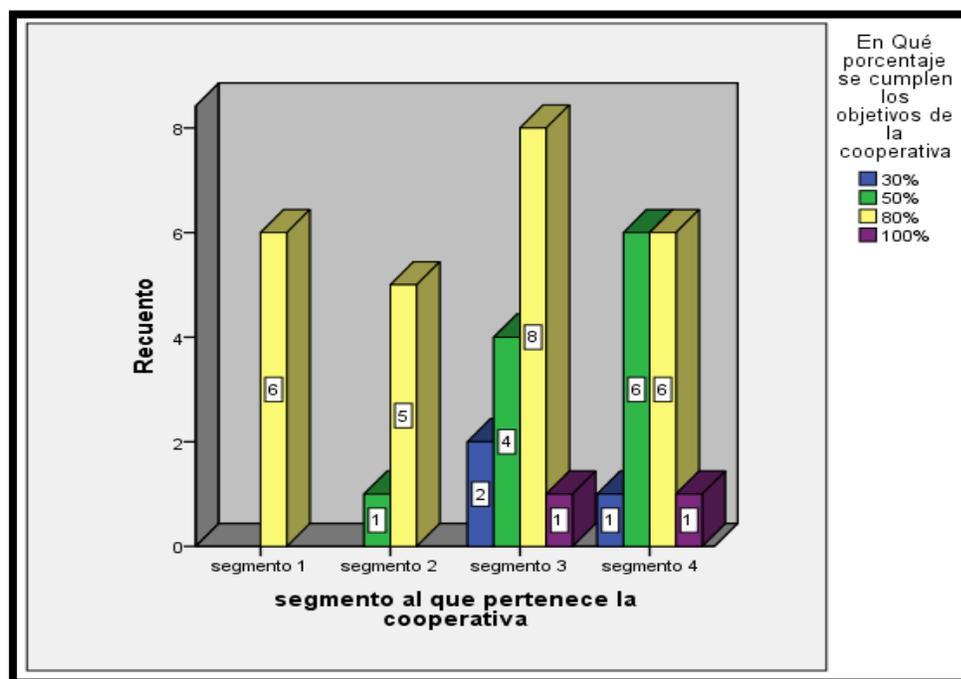


Figura 61. Segmento al que pertenece la cooperativa y en qué porcentaje se cumplen los objetivos de la cooperativa

Análisis:

Cuando una cooperativa ha cumplido todos los objetivos que se ha propuesto es un éxito total para la misma pues esto nos indica que tanto la planificación como la ejecución y el control han sido perfectos es por esto que mientras más una cooperativa se acerque al 100% de sus objetivos nos indicara el grado de eficiencia y eficacia de la misma, en la presente investigación pudimos observar que las cooperativas de los segmentos 1, 2 y 3 sobresalen por alcanzar hasta un 80% de sus objetivos mientras que las cooperativas de los segmentos 4 y 5 no tienen bien establecidos sus objetivos no la forma en que deben medirlos y controlarlos por esta razón son los principales beneficiarios de nuestro manual que les permitirá establecer de forma más clara y concisa sus objetivos.

Tabla 61.

Gestión estratégica y la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa

Tabla de contingencia Gestión * Con la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa

		Con la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa		Total	
		si	no		
Gestión	si	Recuento	32	9	41
		% del total	78,0%	22,0%	100,0%
Total		Recuento	32	9	41
		% del total	78,0%	22,0%	100,0%

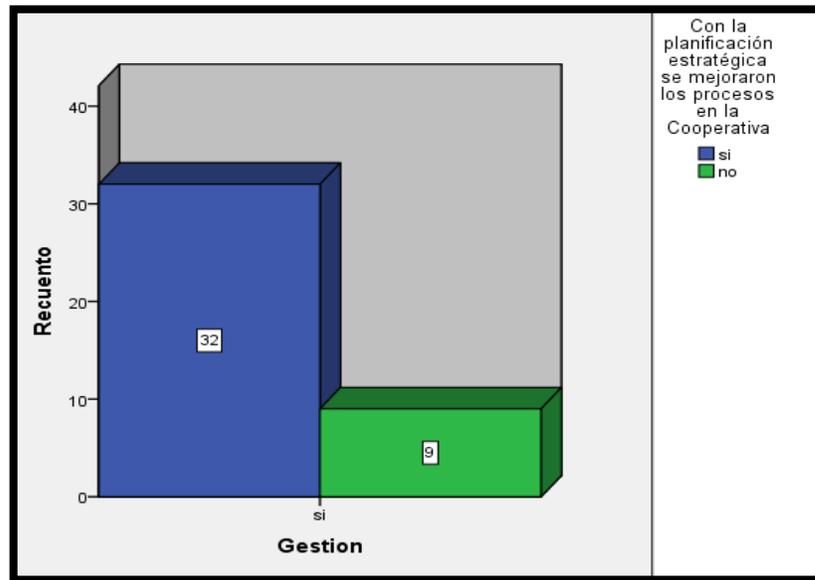


Figura 62. Gestión estratégica y la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa

Análisis:

El mejoramiento continuo es una de las bases elementales que toda cooperativa debe plantearse como objetivo, la razón para aplicar gestión estratégica es tener un control total de la cooperativa que permita mejorar todos los aspectos de la misma como son los procesos, según la investigación realizada obtuvimos el resultado de que de todas las cooperativas que realizaron gestión estratégica el 78% asegura que el haber aplicado gestión estratégica se lograron mejorar los procesos esto significa que al mejorar los procesos de la cooperativa también mejora la eficiencia de la misma y se vuelve más rentable y más atractiva para los clientes.

4.2. Análisis financiero

Al comparar la situación financiera de cada segmento nos hemos encontrado con algunas diferencias significativas y ciertas características que comparten en sus estados financieros lo cual podemos visualizar en la siguiente tabla

Indicadores financieros	Total Segmento 1	Total Segmento 2	Total Segmento 3	Total Segmento 4	Total Segmento 5
TOTALES DE CUENTAS					
ACTIVOS	5.492,01	1.415,58	914,10	416,70	131,30
PASIVOS	4.704,99	1.198,25	760,71	344,76	103,87
PATRIMONIO	750,89	213,01	148,92	70,33	27,40
CAPITAL SOCIAL	381,39	113,02	82,07	49,36	20,38
CRÉDITOS (CUENTA 14)	4.014,91	1.077,54	701,43	308,23	91,86
DEPÓSITOS (CUENTA 21)	4.345,08	1.091,36	633,89	288,29	88,91
CARTERA BRUTA POR TIPO					
CRÉDITOS COMERCIALES	151,66	40,81	6,23	6,65	3,81
CRÉDITOS DE CONSUMO	2.304,56	517,03	293,58	111,44	31,01
CRÉDITOS DE VIVIENDA	282,91	68,41	24,69	10,81	1,59
CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	1.502,83	524,35	409,15	192,43	58,63
CRÉDITOS EDUCATIVOS	0,00	0,06	0,14	0,01	0,24
ÍNDICES DE MOROSIDAD					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	2,8%	48,9%	20,0%	24,4%	25,6%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	4,4%	10,2%	9,0%	13,9%	16,5%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	1,7%	7,5%	6,0%	11,3%	9,4%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	6,9%	11,2%	12,5%	18,7%	19,6%
MOROSIDAD CRÉDITOS EDUCATIVOS	0,0%	5,2%	75,0%	13,1%	4,0%

Figura 63 Indicadores Financieros

Indicadores financieros	Total Segmento 1	Total Segmento 2	Total Segmento 3	Total Segmento 4	Total Segmento 5
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	5,0450%	11,8521%	10,9930%	16,9145%	18,6028%
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	99,9%	110,3%	121,6%	118,3%	109,6%
LIQUIDEZ					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	38,0%	32,4%	30,0%	29,4%	32,6%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO					
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	28,5%	64,0%	54,2%	77,3%	64,7%

Figura 64 Indicadores Financieros

Al analizar las cuentas más importantes podemos visualizar que a medida que una cooperativa pasa del segmento 5 al segmento 1 estas cuentas van incrementando progresivamente como son sus activos, pasivos, patrimonio, capital social, créditos y depósitos

Podemos observar que los créditos que las cooperativas de los 5 segmentos pueden otorgar a sus clientes son créditos comerciales, créditos de consumo, créditos de vivienda siendo esta la de mayor recaudación para las cooperativas, créditos para la microempresa y créditos educativos de las cuales podemos ver es el de menor recaudación.

En cuanto a los índices que las cooperativas manejan tenemos los índices de morosidad podemos ver que el segmento 1 es el que maneja el menor índice de morosidad de cartera de créditos comerciales ubicándose en un 2% y por otro lado el segmento 2 es el que mayor porcentaje lleva en este índice siendo este del 48% además los otros 3 segmentos manejan un índice de alrededor del 25%.

En cuanto al índice de morosidad de cartera de créditos de consumo podemos observar que los 3 primeros segmentos manejan un índice bastante bajo de alrededor del 10% mientras que los segmentos 4 y 5 manejan un índice del 14% y del 16 % respectivamente.

En cuanto al índice de morosidad de cartera de créditos de vivienda podemos observar que el segmento 1 maneja un índice de morosidad bastante bajo del 1% mientras que los demás segmentos manejan un índice de alrededor del 10%.

En cuanto al índice de morosidad de cartera de créditos para la micro empresa podemos observar que el segmento 1 maneja un índice bajo del 7% mientras que los segmentos 4 y 5 manejan un índice alto de morosidad del 19%.

En cuanto a la morosidad de créditos de educación el índice del segmento 1 es 0% esto debido a que este crédito no se maneja en este segmento como vimos anteriormente un dato interesante es que el segmento 3 maneja un índice de morosidad del 75%.

En cuanto al índice de liquidez podemos ver que se compara los fondos disponibles que posee la cooperativa frente al total de depósitos de corto plazo de lo cual podemos rescatar que casi todos los segmentos manejan un índice del 30%.

4.3. Análisis Multivariado

El análisis multivariado es una herramienta estadística la cual mide el comportamiento de varias variables y del nivel de correlación que existe entre las variables es decir como son afectadas las variables entre sí. (Farid, 2015)

En el siguiente análisis determinaremos cómo interactúan las múltiples variables entre si y como esto nos permitirá crear un manual de gestión estratégica y quienes serán los principales beneficiados de dicho manual.

Tabla de contingencia Gestion + segmento al que pertenece la cooperativa								
			segmento al que pertenece la cooperativa					Total
			segmento 1	segmento 2	segmento 3	segmento 4	segmento 5	
Gestion	no	Recuento	0	0	2	24	62	88
		% del total	0,0%	0,0%	1,6%	18,9%	48,8%	69,3%
	si	Recuento	6	6	13	14	0	39
		% del total	4,7%	4,7%	10,2%	11,0%	0,0%	30,7%
Total		Recuento	6	6	15	38	62	127
		% del total	4,7%	4,7%	11,8%	29,9%	48,8%	100,0%

			segmento al que pertenece la cooperativa					Total
			segmento 1	segmento 2	segmento 3	segmento 4	segmento 5	
Canton al que pertenece	Quito	Recuento	3	2	7	18	30	60
		% del total	2,4%	1,6%	5,5%	14,2%	23,6%	47,2%
	Rumiñahui	Recuento	0	2	2	2	2	8
		% del total	0,0%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	6,3%
	Ambato	Recuento	3	2	6	18	30	59
		% del total	2,4%	1,6%	4,7%	14,2%	23,6%	46,5%
Total		Recuento	6	6	15	38	62	127
		% del total	4,7%	4,7%	11,8%	29,9%	48,8%	100,0%

			segmento al que pertenece la cooperativa				Total
			segmento 1	segmento 2	segmento 3	segmento 4	
Cada que tiempo de se realiza la Planificación Estratégica en la Cooperativa	Anual	Recuento	5	2	10	11	28
		% del total	12,2%	4,9%	24,4%	26,8%	68,3%
	2años	Recuento	1	1	4	3	9
		% del total	2,4%	2,4%	9,8%	7,3%	22,0%
	3años	Recuento	0	2	1	0	3
		% del total	0,0%	4,9%	2,4%	0,0%	7,3%
	otros	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	2,4%
Total		Recuento	6	6	15	14	41
		% del total	14,6%	14,6%	36,6%	34,1%	100,0%

Figura 65 Planificación estratégica

Análisis:

En los siguientes cuadros podemos hacer un análisis de la aplicación de gestión estratégica en base a las diferentes variables como son los segmentos a los que pertenecen, los cantones y la frecuencia que estos tienen para realizar planificación estratégica para lo cual se obtuvo que el 30% de las cooperativas aplican gestión estratégica siendo los cantones 4 y 5 los que en su mayor porcentaje no aplican gestión estratégica dando un 70% de cooperativas que no aplican gestión estratégica, por otro lado podemos observar que estos segmentos están distribuidos de igual forma tanto en Quito como Ambato lo que nos indica que tanto en Quito como en Ambato es importante incrementar el número de cooperativas de ahorro y crédito que apliquen gestión estratégica, podemos observar que el 68.3% de las cooperativas realizan una planificación anual por lo cual es importante que las cooperativas de los segmentos 4 y 5 de los diferentes cantones que no llevan gestión estratégica procedan a realizar una implementación anual que les permita asegurar su crecimiento y su estabilidad en el mercado.

Tabla de contingencia Gestion * segmento al que pertenece la cooperativa							
		segmento al que pertenece la cooperativa					Total
		segmento 1	segmento 2	segmento 3	segmento 4	segmento 5	
Gestion no	Recuento	0	0	2	24	62	88
	% del total	0,0%	0,0%	1,6%	18,9%	48,8%	69,3%
si	Recuento	6	6	13	14	0	39
	% del total	4,7%	4,7%	10,2%	11,0%	0,0%	30,7%
Total	Recuento	6	6	15	38	62	127
	% del total	4,7%	4,7%	11,8%	29,9%	48,8%	100,0%

		Se realiza capacitaciones a los empleados de la cooperativa			Total
		si	no	Total	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 5	Recuento	5	57	62
		% del total	3,9%	44,9%	48,8%
segmento 4	Recuento	17	21	38	
	% del total	13,4%	16,5%	29,9%	
segmento 3	Recuento	15	0	15	
	% del total	11,8%	0,0%	11,8%	
segmento 2	Recuento	6	0	6	
	% del total	4,7%	0,0%	4,7%	
segmento 1	Recuento	6	0	6	
	% del total	4,7%	0,0%	4,7%	
Total	Recuento	49	78	127	
	% del total	38,6%	61,4%	100,0%	

		De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa			Total	
		Mediante cursos	Mediante talleres	En línea		
Se realiza capacitaciones a los empleados de la cooperativa	si	Recuento	27	11	3	41
		% del total	65,9%	26,8%	7,3%	100,0%
Total	Recuento	27	11	3	41	
	% del total	65,9%	26,8%	7,3%	100,0%	

		Cada que tiempo se realiza la capacitación en la cooperativa				Total	
		mensual	trimestral	semestral	anual		
De qué forma se realiza la capacitación en la cooperativa	En línea	Recuento	1	1	1	0	3
		% del total	2,4%	2,4%	2,4%	0,0%	7,3%
Mediante talleres	Recuento	3	3	4	1	11	
	% del total	7,3%	7,3%	9,8%	2,4%	26,8%	
Mediante cursos	Recuento	11	7	4	5	27	
	% del total	26,8%	17,1%	9,8%	12,2%	65,9%	
Total	Recuento	15	11	9	6	41	
	% del total	36,6%	26,8%	22,0%	14,6%	100,0%	

Figura 66 Capacitación al personal

Análisis:

Uno de los principales puntos que todas las empresas deben tener es una constante capacitación para lo cual analizamos toda la información que las cooperativas nos brindaron y obtuvimos los siguientes resultados.

Como ya analizamos anteriormente el 30,7% de las cooperativas de ahorro y crédito aplican gestión estratégica, de estas obtuvimos que el 38,6% de las cooperativas realizan capacitación a los empleados de la cooperativa, se puede apreciar que las cooperativas de los segmentos 4 y 5 son las que menos realizan capacitación a sus empleados por otro lado podemos analizar que del 38,6% de las cooperativas que aplican gestión estratégica el 65.9% la realizan mediante cursos siendo esta la forma más óptima para las cooperativas para asegurar que su personal se encuentre capacitado en cuanto a la frecuencia que utilizan las cooperativas para realizar sus capacitaciones tenemos que la más utilizada que es mediante cursos lo realizan en su mayor porcentaje mensualmente lo que nos permite determinar que lo que más le conviene a las cooperativas de ahorro y crédito que no realizan capacitación es aplicar una capacitación mediante cursos a sus empleados mínimo una vez al mes.

			Gestion		Total
			si	no	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 1	Recuento	6	0	6
		% del total	4,7%	0,0%	4,7%
	segmento 2	Recuento	6	0	6
		% del total	4,7%	0,0%	4,7%
	segmento 3	Recuento	13	2	15
		% del total	10,2%	1,6%	11,8%
	segmento 4	Recuento	14	24	38
		% del total	11,0%	18,9%	29,9%
	segmento 5	Recuento	0	62	62
		% del total	0,0%	48,8%	48,8%
Total	Recuento	39	88	127	
	% del total	30,7%	69,3%	100,0%	

			Motivos para no llevar Gestion Estrategica			Total
			no requiere	no conoce	no existe presupuesto	
segmento al que pertenece la cooperativa	segmento 4	Recuento	2	2	20	24
		% del total	2,3%	2,3%	23,3%	27,9%
	segmento 5	Recuento	0	20	42	62
		% del total	0,0%	23,3%	48,8%	72,1%
Total		Recuento	2	22	62	86
		% del total	2,3%	25,6%	72,1%	100,0%

			Gestion		Total
			si	no	
Canton al que pertenece	Quito	Recuento	20	40	60
		% del total	15,7%	31,5%	47,2%
	Rumiñahui	Recuento	4	4	8
		% del total	3,1%	3,1%	6,3%
	Ambato	Recuento	15	44	59
		% del total	11,8%	34,6%	46,5%
Total		Recuento	39	88	127
		% del total	30,7%	69,3%	100,0%

Figura 67 Gestión Estratégica

Análisis.

El principal beneficiario de nuestra investigación y de nuestro modelo de gestión estratégica son las cooperativas de ahorro y crédito que no aplican gestión estratégica las cuales podemos ver que están concentradas en los segmentos 4 y 5 las cuales son el 69,3% del total de las cooperativas de los cantones Quito, Rumiñahui y Ambato

De estos segmentos 4 y 5 que son quienes no realizan gestión estratégica nos indican que la principal razón para no llevar gestión con un 72,1% es que no existe un presupuesto para poder aplicarla lo que nos indica que es necesario elaborar un manual de gestión estratégica que les resulte conveniente y económico a las cooperativas que no poseen los recursos financieros, es por esto que estas cooperativas podrán aplicar nuestro modelo de gestión estratégica y de esta forma mejorar y asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado.

4.4. Comprobación de la hipótesis

En base a la información que se obtuvo con la ayuda de la técnica de recolección de información en este caso la encuesta realizada a las cooperativas de ahorro y crédito de

los cantones Quito, Rumiñahui y Ambato, se procede a verificar la hipótesis con la finalidad de comprobar la tendencia de los datos, y de esta forma crear un manual que permita a las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos más bajos alcanzar un crecimiento prolongado y duradero.

4.4.1 Prueba de Chi cuadrado perspectiva cliente

Para comprobar la hipótesis utilizamos tablas de contingencia para determinar el grado de significancia entre la aplicación de gestión estratégica y si el utilizar la herramienta ayudo a solucionar quejas y reclamos de los clientes.

Gestion * La herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes

Tabla de contingencia

Recuento

	La herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes		Total
	si	no	
Gestion si	37	2	39
no	2	86	88
Total	39	88	127

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	108,897 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	104,589	1	,000		
Razón de verosimilitudes	121,786	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	108,040	1	,000		
N de casos válidos	127				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,98.
 b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Figura 68 Prueba Chi Cuadrado Perspectiva Clientes

Como se puede apreciar en la tabla el nivel de significancia es de 0.000 el cual es menor a 0.05 por lo cual tenemos que la aplicación de gestión estratégica si influye en la solución de quejas y reclamos de los clientes.

4.4.2 Prueba de Chi cuadrado perspectiva procesos

Para comprobar la hipótesis utilizamos tablas de contingencia para determinar el grado de significancia entre la aplicación de gestión estratégica y si esta influye para el mejoramiento de los procesos de las cooperativas.

Gestion * Con la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa

Tabla de contingencia

Recuento

		Con la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa		Total
		si	no	
Gestion	si	30	9	39
	no	2	86	88
Total		32	95	127

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,899 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	75,987	1	,000		
Razón de verosimilitudes	82,153	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	79,270	1	,000		
N de casos válidos	127				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,83.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Figura 69 Prueba Chi Cuadrado perspectiva procesos

Como se puede apreciar en la tabla el nivel de significancia es de 0.000 el cual es menor a 0.05 por lo cual tenemos que la aplicación de gestión estratégica si influye en el mejoramiento de los procesos de la cooperativa.

4.4.3 Prueba de Chi cuadrado perspectiva crecimiento y desarrollo

Para comprobar la hipótesis utilizamos tablas de contingencia para determinar el grado de significancia entre la aplicación de gestión estratégica y el desarrollo constante de los trabajadores de la cooperativa a través de capacitaciones.

Gestion * Se realiza capacitaciones a los empleados de la cooperativa

Tabla de contingencia

Recuento

		Se realiza capacitaciones a los empleados de la cooperativa		Total
		si	no	
Gestion	si	38	1	39
	no	11	77	88
Total		49	78	127

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	82,270 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	78,725	1	,000		
Razón de verosimilitudes	93,766	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	81,622	1	,000		
N de casos válidos	127				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15,05.

Figura 70 Prueba Chi cuadrado perspectiva crecimiento y desarrollo

Como se puede apreciar en la tabla el nivel de significancia es de 0.000 el cual es menor a 0.05 por lo cual tenemos que la aplicación de gestión estratégica si en la capacitación constante de los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito

4.4.4 Prueba de Anova para comprobar hipótesis

Para comprobar la hipótesis utilizamos la prueba Anova para la cual se analizó la aplicación de gestión estratégica con las variables determinar el grado de significancia entre la aplicación de gestión estratégica y las variables clientes, procesos y desarrollo y crecimiento.

ANOVA de un factor

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
La herramienta de planificación estratégica ayudo a solucionar los reclamos y quejas de los clientes	Inter-grupos	23,172	1	23,172	751,939	,000
	Intra-grupos	3,852	125	,031		
	Total	27,024	126			
Con la planificación estratégica se mejoraron los procesos en la Cooperativa	Inter-grupos	15,059	1	15,059	212,041	,000
	Intra-grupos	8,878	125	,071		
	Total	23,937	126			
Se realiza capacitaciones a los empleados de la cooperativa	Inter-grupos	19,495	1	19,495	229,909	,000
	Intra-grupos	10,599	125	,085		
	Total	30,094	126			

Figura 71 Prueba Anova

Como podemos observar el grado de significancia de las tres variables con respecto a la aplicación de gestión estratégica es de 0.000 lo cual es menor a 0.05 por lo que se concluye que si existe una gran relación y se acepta la hipótesis nula (H0).

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. Datos Informativos

5.1.1. Título de la Propuesta

Diseño de un modelo base de Gestión Estratégica basado en las perspectivas del BSC para las Cooperativas de ahorro y crédito que permita mitigar el estancamiento y promover el desarrollo de las mismas.

5.1.2. Alcance de la Propuesta

a) Actividad Económica

Sector Financiero

b) Geográfico

Cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato

5.1.3. Beneficiarios

Cooperativas de ahorro y crédito

5.1.4. Equipo Técnico

- López Rojas Karina Alexandra
- Coba López Nicolás Ramiro

5.2. Antecedentes de la Propuesta

Una vez concluida la investigación del nivel de aplicación de Gestión estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito, nos encontramos con la situación de que el 70% de las cooperativas de ahorro y crédito concentrándose estas en los segmentos 4 y 5 no aplican Gestión Estratégica, lo que ha contribuido al estancamiento y liquidación de alrededor del 30% del total de cooperativas.

Esta propuesta ha sido generada previa una investigación realizada en base a encuestas aplicadas a las cooperativas de ahorro y crédito en los cantones: Quito, Rumiñahui y Ambato, en la cual se observó que las cooperativas que aplican Gestión estratégica tienen

un crecimiento y desarrollo prolongado, además que el porcentaje de liquidación y estancamiento de estas es de apenas el 5%.

Al recopilar toda la información nos dimos cuenta de la necesidad de implementar una herramienta que permita a las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5, siendo estos los segmentos con menos recursos implementar un modelo de Gestión Estratégica que les permita generar estrategias que se acomoden a sus necesidades enfocadas al bienestar, cuidado y la mejora continua de sus actividades y así contribuir al desarrollo económico y financiero del país.

5.3. Justificación

Una vez que concluyo nuestra investigación nos encontramos con el resultado de que el principal motivo por el cual las cooperativas no aplican gestión estratégica es porque no poseen un presupuesto para ejecutarlo por lo cual hemos decidido elaborar un manual de gestión que les permitirá a las cooperativas elaborar estrategias que se ajusten a sus necesidades y a los recursos que las mismas posean.

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar soluciones en base a las perspectivas del Balance Score Card para que las cooperativas generen sus propias estrategias que se acoplen a los recursos con los que cuentan las cooperativas.

El proceso para la elaboración de la propuesta inicia con la determinación de las perspectivas del balance Score Card, las mismas que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento y desarrollo, de las cuales vamos a determinar cuáles son los factores críticos de cada perspectiva y cuál es la mejor manera para desarrollar dichos factores.

5.4. Objetivos de la Propuesta

5.4.1. Objetivo General

Proponer un modelo base de Gestión Estratégica basado en las perspectivas del BSC para las cooperativas de ahorro y crédito que permita mitigar el estancamiento y promover el desarrollo de las mismas.

5.4.2. Objetivos Específicos

1. Dar a conocer los ejes estratégicos que faciliten el desarrollo de las perspectivas del Balance Score Card (Financiera, clientes, procesos, crecimiento y desarrollo)
2. Dar a conocer modelos que faciliten el desarrollo de las perspectivas del Balance Score Card (Financiera, clientes, procesos, crecimiento y desarrollo)
3. Generar indicadores que faciliten el desarrollo de las perspectivas del Balance Score Card (Financiera, clientes, procesos, crecimiento y desarrollo)

5.5. Diseño de la propuesta:

5.5.1. Planificación Estratégica

a) Formulación de la Estrategia

-  Desarrollo de la visión y la misión.

Misión: Declaración breve y sucinta, generalmente de una o dos frases, en la que se define el propósito básico de la organización.

Pasos para establecer la Misión de la cooperativa de ahorro y crédito

Paso # 1: Determinar la naturaleza del negocio, ¿Qué tipo de negocio es el que tiene?

Paso # 2: Determinar la razón de existir de la cooperativa, ¿Qué necesidad satisfacemos?.

Paso # 3: Determinar el mercado al que sirve. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Paso # 4: Determinar las características de los productos o servicios. ¿Qué productos o servicios brinda la cooperativa?

Paso # 5: Determinar los principios y valores de la cooperativa. ¿Qué es importante para la cooperativa

Paso # 6: Elaborar la misión institucional.

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL
INTERNA	NATURALEZA DEL NEGOCIO	Cooperativa de ahorro y crédito	Somos una cooperativa encargada de brindar servicios financieros a personas tanto naturales como jurídicas con honestidad, responsabilidad e integridad.
CLIENTE	RAZON DE EXISTIR	brindar servicios financieros	
CLIENTE	MERCADO AL QUE SIRVE	Personas que naturales y jurídicas	
INTERNA	CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Captaciones, créditos y otros servicios financieros	
FINANCIERO	POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO	Cooperativa de ahorro y crédito # 1	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PRINCIPIOS Y VALORES	Honestidad, responsabilidad, integridad	



Figura 72 Ejemplo misión institucional

Visión: La visión es la meta que la empresa desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

Como debe ser formulada la visión:

- Con visión de futuro, no de mejorar el pasado
- Coherente con la Misión
- Ambiciosa: Como un reto, pero realista, viable
- Clara: De fácil interpretación
- Sencilla: para que todos entiendan
- Atractiva: para provocar ilusión
- Compartida: Consensuada por las personas de la organización

Pasos para establecer la Visión de la cooperativa de ahorro y crédito

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL
INTERNA	NATURALEZA DEL NEGOCIO		
CLIENTE	RAZON DE EXISTIR		
CLIENTE	MERCADO AL QUE SIRVE		
INTERNA	CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PRINCIPIOS Y VALORES		



Paso # 1: Determinar la posición en el mercado de la cooperativa, ¿Qué posición desea obtener en el futuro?

Paso # 2: Determinar el tiempo, ¿En cuánto tiempo deseo alcanzar la meta?.

Paso # 3: Determinar el ámbito del mercado ¿Cuál es ámbito en el que se desarrolla la cooperativa?

Paso # 4: Determinar las características de los productos o servicios. ¿Qué productos o servicios brinda la cooperativa?

Paso # 5: Determinar los principios y valores de la cooperativa, los mismos que deben poder ser medibles, ejemplo honestidad, evidenciar mediante una auditoria que no se han malversado fondos o recursos. ¿Qué es importante para la cooperativa

Paso # 6: Elaborar la visión institucional.

FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	VISIÓN INSTITUCIONAL
Posición en el mercado		
Tiempo		
Ámbito del mercado		
Producto		
Principios y Valores		



Figura 75 Visión Institucional

EJEMPLO:

FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	VISIÓN INSTITUCIONAL
Posición en el mercado	Cooperativa de ahorro y crédito número uno	Ser la cooperativa de ahorro y crédito 1 para el 2021 en el área de brindar servicios financieros mediante captaciones, créditos y otros servicios con honestidad, responsabilidad e integridad.
Tiempo	4 años	
Ámbito del mercado	servicios financieros	
Producto	Captaciones, créditos y otros servicios	
Principios y Valores	Honestidad, responsabilidad, integridad	

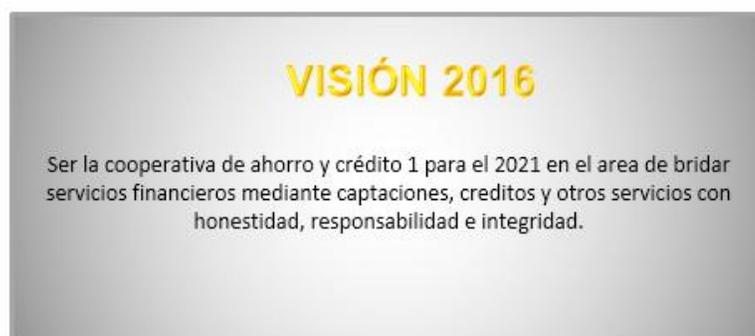


Figura 74 Ejemplo Visión Institucional

- ✚ Realización de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

En toda organización existen diferentes factores que pueden afectar de forma positiva o negativa a la misma lo cuales pueden ser o no ser controlados por las empresas, para cual dividiremos en dos grupos las internas que serían Fortalezas y Debilidades que son

aquellas que se pueden controlar y las externas Oportunidades y Amenazas que son aquellos factores que están fuera de nuestro control.

Paso # 1: Identificar las fortalezas de la cooperativa de ahorro y crédito contestando las siguientes preguntas:

- ¿Para qué es buena la cooperativa?
- ¿Qué puedes hacer tu cooperativa mejor que las demás cooperativas?
- ¿Qué te diferencia de las otras cooperativas?
- ¿Qué recursos tiene tu cooperativa a su disposición?
- ¿Cuáles son las ventajas de tu cooperativa?
- ¿Qué valores tiene tu cooperativa?
- ¿Qué es lo que le gusta a tus socios de tu cooperativa?

Paso # 2: Enlistar las fortalezas en una matriz de Excel

N.-	FORTALEZAS
F1	
F2	
F3	
F4	
F5	
F6	
F7	
F8	
F9	

Figura 76 Matriz Fortalezas

Paso # 3: Identificar las debilidades de la cooperativa de ahorro y crédito contestando las siguientes preguntas:

- ¿Para qué es mala la cooperativa?
- ¿En qué elementos son mejores las otras cooperativas que la suya?
- ¿De qué se están quejando los clientes de su cooperativa?
- ¿Cuáles son las deficiencias que encuentra en su personal?

- ¿Qué detiene a su cooperativa para crecer?
- ¿Cuáles son los recursos que le faltan a su cooperativa?
- ¿Qué se puede mejorar en la cooperativa?

Paso # 4: Enlistar las debilidades en una matriz de Excel

N.-	DEBILIDADES
D1	
D2	
D3	
D4	
D5	
D6	
D7	
D8	
D9	

Figura 77 Matriz Debilidades

Paso # 5: Identificar las oportunidades de la cooperativa de ahorro y crédito contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las regulaciones potenciales que pueden ayudar a su cooperativa?
- ¿Se está incrementado el número de clientes en las cooperativas del país?
- ¿La economía actual le va a afectar de manera positiva al desarrollo de la cooperativa?
- ¿Qué oportunidades tiene su cooperativa que aún no considera?
- ¿Qué nuevas oportunidades comienzan a ser disponibles para su cooperativa?
- ¿Hay alguna manera de adquirir recursos financieros que aún no haya implementado?

Paso # 6: Enlistar las oportunidades en una matriz de Excel

N.-	OPORTUNIDADES
O1	
O2	
O3	
O4	
O5	
O6	
O7	
O8	
O9	

Figura 78 Matriz Oportunidades

Paso # 7: Identificar las amenazas de la cooperativa de ahorro y crédito contestando las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son sus competidores actuales de su cooperativa?
- ¿Qué nuevos participantes pueden afectar a tu negocio?
- ¿El número de clientes de cooperativas está disminuyendo?
- ¿El sector financiero está cambiando de una manera que puede impactar negativamente a su cooperativa?
- ¿Las regulaciones monetarias y financieras cambiantes pueden afectar su cooperativa?

Paso # 8: Enlistar las amenazas en una matriz de Excel

N.-	AMENAZAS
A1	
A2	
A3	
A4	
A5	
A6	
A7	
A8	
A9	
A10	

Figura 79 Matriz Amenazas

 Creación, evaluación y selección de las estrategias.

Paso # 1: Dar una calificación de relevancia a cada uno de los factores identificados en su análisis FODA

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS				
N.-	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	0			
F2	0			
N.-	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	0			
O2	0			
N.-	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	0			
D2	0			
N.-	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	0			
A2	0			

Figura 80 Matriz de ponderación de impactos

Paso # 2: Una vez determinado el nivel de impacto de cada uno de los factores se debe realizar una nueva matriz donde se visualicen únicamente los factores de alto impacto.

Paso # 3: Elaborar un cuadro de significancia para la ponderación de los factores, cuando no exista ninguna relación entre los factores la calificación será de 1 hasta 4 y se pondrá la ponderación de “1”, cuando exista poca relación entre los factores la calificación será de 5 hasta 8 y se pondrá la ponderación de “3”, cuando exista una fuerte relación entre los factores la calificación será de 9 y 10 se pondrá la ponderación de “5”,

Formato de calificación	
Calificación	Equivalente
1	1
2	
3	
4	
5	3
6	
7	
8	
9	5
10	

Figura 81 Formato de calificación de impacto

Paso # 4: Realizar la matriz FO (Fortalezas y Oportunidades)

Paso # 5: De manera vertical se ubican las fortalezas previamente calificadas con mayor impacto y de manera horizontal ubicar las oportunidades previamente calificadas con mayor impacto.

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACION ALTA=5 MEDIA=3 </div>	OPORTUNIDADES										TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	
FORTALEZAS											
F1											
F2											0
F3											0
F4											0
F5											0
F6											0
F7											0
F8											0
F9											0
TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 82 Matriz de Fortalezas y Oportunidades

Paso # 6: Medir el nivel de significancia entre cada una de las fortalezas con cada una de las oportunidades, mediante el equivalente establecido en la tabla de formato de calificación.

Paso # 7: Realizar la matriz DO (Debilidades y Oportunidades)

Paso # 8: De manera vertical se ubican las debilidades previamente calificadas con mayor impacto y de manera horizontal ubicar las oportunidades previamente calificadas con mayor impacto.

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DO"													
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACION ALTA=5 MEDIA=3 </div>		OPORTUNIDADES										TOTAL	
DEBILIDADES			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
D1													0
D2													0
D3													0
D4													0
D5													0
D6													0
D7													0
D8													0
D9													0
D10													0
TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 83 Matriz Debilidades y Oportunidades

Paso # 9: Medir el nivel de significancia entre cada una de las debilidades con cada una de las oportunidades, mediante el equivalente establecido en la tabla de formato de calificación.

Paso # 10: Realizar la matriz FA (Fortalezas y Amenazas)

Paso # 11: De manera vertical se ubican las fortalezas previamente calificadas con mayor impacto y de manera horizontal ubicar las amenazas previamente calificadas con mayor impacto.

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA"												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACION ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	AMENAZAS										TOTAL	
		FORTALEZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		A9
F1												0
F2												0
F3												0
F4												0
F5												0
F6												0
F7												0
F8												0
F9												0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 84 Matriz de Fortalezas y Amenazas

Paso # 12: Medir el nivel de significancia entre cada una de las fortalezas con cada una de las amenazas, mediante el equivalente establecido en la tabla de formato de calificación.

Paso # 13: Realizar la matriz DA (Debilidades y Amenazas)

Paso # 14: De manera vertical se ubican las debilidades previamente calificadas con mayor impacto y de manera horizontal ubicar las amenazas previamente calificadas con mayor impacto.

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACION ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	AMENAZAS										TOTAL
		DEBILIDADES	A1	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A10	
D1											0
D2											0
D3											0
D4											0
D5											0
D6											0
D7											0
D8											0
D9											0
D10											0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 85 Matriz Debilidades y Amenazas

Paso # 15: Medir el nivel de significancia entre cada una de las debilidades con cada una de las amenazas, mediante el equivalente establecido en la tabla de formato de calificación.

Paso # 16 : Seleccionar los cruces que tengan una ponderación de 5 puntos.

Paso # 17: Crear una estrategia por cada cruce que tenga una ponderación de 5 puntos

COMO ELABORAR UNA ESTRATEGIA

La estrategia es la herramienta que determina todos los pasos que se deben seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos, las estrategias deben cumplir con ciertas características fundamentales que son las siguientes.

- Se pueda medir
- Se pueda controlar
- Se consuma recursos
- Se tenga un objetivo claro
- Se le pueda asignar un responsable

Paso # 18: En cada estratégica creada se debe visualizar la unión de los dos factores

Paso # 19: Ubicar cada estrategia en la matriz de estrategias básicas.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS BASICA	
CRUCES	ESTRATEGIAS
FO	
Fn -On	
DO	
Dn -On	
FA	
Fn -An	
DA	
Dn -An	

Figura 86 Matriz de Estrategias Básicas

Paso # 20: Visualizar que estrategias comparten las mismas características dentro de cada uno de los grupo (FO, DO, FA, DA) y unificarlas en una sola estrategia.

Paso # 21: Ubicar las estrategias previamente agrupadas en una matriz de estrategias depuradas.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEPURADAS	
CRUCES	ESTRATEGIAS
FO	
F1O12- F2O5- F2O12	
F6O10	
F1O1- F3O4	
DO	
D2O7-	
D12O7	
D3O5	
D4O11-	
D11O12-	
D11O14	
FA	
F1A4- F4A4- F12A1- F7A3- F14A1	
F5A3- F8A3	
F2A4	
DA	
D12A4-	
D12A6	
D12A7	
D16A1-	
D16A2-	
D16A3-	
D14A8	

Figura 87 Matriz de Estrategias Depuradas

✚ Establecimiento de los objetivos a largo, mediano y corto plazo

Una vez que se ha establecido la misión y la visión de la cooperativa es necesario establecer ciertos objetivos que permitan a la cooperativa alcanzar su visión.

Los objetivos deben cumplir las siguientes características:

- Específicos
- Realistas
- Cuantificables
- Alcanzables
- Relevantes con la visión,
- Limitados en el tiempo.

Paso # 1: Fijar el inicio y fin del objetivo

Paso # 2: Fijar el resultado que se pretende alcanzar con el objetivo

Paso # 3: Establecer indicadores para medir el avance y determinar si se ha cumplido el objetivo.

Paso # 4: Clasificar objetivos de corto plazo mínimo de un año.

Paso # 5: Clasificar objetivos de mediano plazo de un año a 3 años.

Paso # 6: Clasificar objetivos de largo plazo que son de más de 3 años.

FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	OBJETIVO
TIEMPO		
RESULTADO		
INDICADOR		



Figura 88 Determinación de objetivos

EJEMPLO:

FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	OBJETIVO
TIEMPO	Inicia en el años 2017 y termina en el año 2018	Incrementar 10000 nuevos socios hasta el año 2018
RESULTADO	Alcanzar 10000 nuevos socios	
INDICADOR	Número de socios nuevos	

Figura 89 Ejemplo de objetivos

5.5.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORE CARD

5.5.2.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera del BSC como se mencionó anteriormente es la encargada de generar un valor para los accionistas los principales beneficios que esta perspectiva busca es mejorar la rentabilidad, aumentar los beneficios, establecer un plan económico financiero, optimizar los recursos y cumplir con el plan económico financiero

Modelo Perlas

Este modelo promueve una gran cantidad de diversos ratios financieros que permitan a las empresas realizar un apropiado análisis financiero lo que es de vital importancia tanto para el gerente de la empresa como para los accionistas pues estos utilizan los ratios financieros para poder tomar decisiones. (RICHARDSON, 2009)

Este es un sistema que permite a las cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones financieras mantener un constante monitoreo de su situación financiera lo que permite tomar decisiones que afecten tanto a la parte financiera como a la parte administrativa (RICHARDSON, 2009)

Componentes de PERLAS

1. P = Protección

El primer componente del método perlas es la p que viene de la protección adecuada que se le debe dar a los activos la cual se mide al comparar la suficiencia de provisiones para lo que son préstamos incobrables comparada con el monto de préstamos morosos además que la misma compara las provisiones para perdidas de inversiones. (RICHARDSON, 2009)

El autor nos indica que una protección contra préstamos incobrables se puede considerar adecuada si la cooperativa de ahorro y crédito tiene las suficientes cuentas en provisiones como para cubrir el total de todos los préstamos mayor un año, y el 35% de los préstamos que presenten morosidad de 1 a 12 meses. (RICHARDSON, 2009)

La principal consecuencia de tener una protección inadecuada de los activos contra préstamos que sean incobrables son valores inflados de los activos y ganancias ficticias.

2. E= Estructura financiera eficaz

El segundo componente es la E que significa estructura financiera en una cooperativa de ahorro y crédito este es uno de los factores que determinaran el potencial que la cooperativa tiene para crecer y la capacidad que esta cooperativa tiene para generar. (RICHARDSON, 2009)

3. R=Tasas de rendimiento y costos

El tercer componente es la R que significa el rendimiento en el cual se separa los elementos más importantes de ingresos netos que permita a la gerencia realizar el cálculo de rendimiento de inversiones y posteriormente hacer una evaluación de todos los gastos operativos. (RICHARDSON, 2009)

4. L= Liquidez

El cuarto elemento es la L de liquidez el cual se refiere a un óptimo manejo de la liquidez que una cooperativa de ahorro y crédito posea, como sabemos la liquidez son los recursos financieros o el capital con el que la cooperativa cuenta por lo que es importante monitorear como se los esta utilizando. (RICHARDSON, 2009)

5. A= Calidad de Activos

El 5to elemento es la A que se refiere a los activos aunque principalmente a la calidad de los mismos pues se entiende que un activo que no genera ingresos es un activo improductivo y si se manejan muchos activos que no generen ninguna ganancia se verá una gran pérdida al final. (RICHARDSON, 2009)

6. S= Señales de crecimiento

El 6to elemento es la S que significa señales de crecimiento el cual nos indica cuando los activos están creciendo es decir que están generando una mayor ganancia y poseen una tendencia de crecimiento. (RICHARDSON, 2009)

La ventaja de utilizar el método perlas es que evalúa a todo el sistema financiero de la organización y nos demuestra que activos son los que están generando las mayores ganancias y cuáles son los que llevan las mayores pérdidas. (RICHARDSON, 2009)

Indicadores:

- ROI
- Ganancias
- Valor Creado
- Cuentas por cobrar
- Coeficiente salario valor
- Gastos
- Eficiencia
- Ciclo de cobro

5.5.2.2. Perspectiva clientes

La perspectiva de clientes es importante para nuestra cooperativa pues mientras más clientes se logren fidelizar y convertirse en socios de su cooperativa, esto les permitirá un mejor desarrollo y asegurar un crecimiento prolongado.

- **Nuevos clientes**

Se entiende como volumen de clientes la participación que se tiene del mercado y el total de nuevos clientes que la cooperativa puede captar, para lograrlo se recomienda siguiente.

- Determinar un segmento objetivo es decir quiénes van a ser sus nuevos clientes
- Determinar cuál es número de clientes que se encuentran en ese segmento
- Estimar cuántos de esos clientes podríamos captar este número debe ser real y razonable
- Establecer estrategias que le permitan alcanzar este número de clientes
- Utilizar herramientas de publicidad tales como: Redes sociales, Pagina web, Comerciales si se dispone del presupuesto, fluyes, vallas publicitarias, entre otras.

- Crear alianzas estratégicas con diferentes organizaciones como: Universidades, Colegios, Empresas públicas y privadas.
- **Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es fundamental en cualquier organización pues esto asegurara que los clientes estén conformes y felices con el servicio que ofrece la cooperativa para asegurar la satisfacción del cliente se recomienda seguir los siguientes pasos.

- Hacer un mapa mental de todo el proceso por el que pasa un cliente.
- Buscar los principales problemas que podría tener un cliente al ser atendido en su cooperativa.
- Tener al personal adecuado que interactúe con el cliente ya que el personal erróneo en atención al cliente será un factor determinante en la decisión del cliente de volver o no.
- Establecer tiempos para realizar los diferentes procesos de la cooperativa por ejemplo de 10 a 15 minutos en la atención a un cliente
- Elaborar un buzón de sugerencias que le permita retroalimentar con los clientes
- Mantener capacitado al personal en atención al cliente.
- **Fidelización**

La fidelización de un cliente es de vital importancia pues cuando un cliente se convierte en parte constante de la empresa representa una constante fuente de ingresos para la cooperativa es por esto que se debe tratar de fidelizar a todos los clientes con los que cuenta la cooperativa para lo cual se recomienda seguir los siguientes pasos.

- Hacer que los trabajadores se involucren más con los clientes
- Establecer tasas preferenciales para clientes especiales
- Establecer un sistema de financiación con cupos amplios y plazos cómodos
- Realizar rifas y sorteos
- Realizar acuerdos o convenios con otras entidades que presten servicios adicionales para el cliente

Indicadores

- % de participación de mercado
- % de crecimiento en ventas
- Margen bruto de contribución generado por marketing
- Volumen de clientes
- Retención y Fidelización de clientes
- Rentabilidad del cliente

Customer Relationship Management (CRM)

La gestión para relacionarse con los clientes o CRM como se lo conoce más comúnmente se define como la integración de diferentes tecnologías y los procesos que la organización utiliza para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes. (Rogers, 2003)

Un CRM es utilizar toda la información sobre el comportamiento de los clientes para así simplificar la interacción con los mismos y simplificar su acceso a nuestro servicio.

El CRM Desarrolla las actividades que los negocios realizan para adquirir, investigar y retener a los clientes que adquieren nuestro servicio para de esta forma crear clientes más rentables y duraderos pues el principal fin es convertir a los clientes en clientes fieles y leales que siempre regresen a nuestra empresa. (Rogers, 2003)

De acuerdo a Chen y Popovich (2003), el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

- 1) Mejorar la capacidad de los clientes para adquirir los productos a través de plataformas como internet.
- 2) El captar nuevos clientes y mantener a los viejos a través de un canal de comunicación más personalizado
- 3) Integrar la relación que existe entre nuestros clientes y los proveedores del bien o del servicio que se oferta.

El CRM está constituido de 4 principales características

- **Automatización de las ventas:** En los sistemas CRM el proceso de ventas es significativamente simplificado pues les permite a los clientes visualizar y adquirir los productos desde la comodidad de sus hogares.
- **Servicio y soporte al cliente:** la herramienta del CRM ayuda a las diferentes compañías mejoren su servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las relaciones que se dan entre los clientes y los proveedores del servicio.
- **Servicio de campo:** Con el uso de la herramienta CRM la empresa puede comunicar de forma rápida y efectiva a sus clientes todas sus promociones mediante un servicio personalizado con la finalidad de conocer opiniones personales.
- **Automatización del Marketing:** Con la herramienta del CRM se pueden analizar de forma muy rápida los hábitos de compras de los consumidores con lo que las empresas pueden estar siempre un paso adelante.

5.5.2.3. Perspectiva de procesos internos

5.5.2.3.1. Procesos de innovación

La innovación es un proceso crítico para cualquier organización y las cooperativas no son la excepción pues al vivir en un mundo de constante avance tecnológico se debe buscar cada vez nuevas formas de prestar sus servicios y que estos sean más rápidos y eficientes para los clientes para cual se da las siguientes recomendaciones.

- Crear una aplicación móvil para que los clientes puedan realizar transacciones desde sus teléfonos o dispositivos electrónicos.
- Desarrollar una página web donde los clientes puedan pagar sus servicios básicos desde la comodidad de su hogar
- Otorgar tarjetas tanto de crédito como de debito
- Si se dispone del capital suficiente colocar cajeros automáticos que permitan realizar pago en ellos.

- Ubicar la dirección de la cooperativa en mapas digitales como google maps para asegurar que los clientes puedan llegar a la cooperativa.

Indicadores

- Incremento de ventas en nuevos productos o servicios.
- Número de productos o servicios donde fue el pionero.
- Número de nuevas ideas para el desarrollo de la empresa.
- Número de nuevos productos que la empresa ha introducido al mercado frente a los que ha introducido la competencia.
- Número de productos que la empresa ha introducido frente a las que se habían planificado.

5.5.2.3.2. Procesos operativos

Los procesos operativos se presentan desde el momento que un cliente solicita un servicio hasta el momento en que lo obtiene esto es un proceso crítico pues de este dependerá la satisfacción del cliente para lo cual se recomienda lo siguiente.

- Tener identificadas y registradas todas y cada una de las actividades y todos los procesos que posee su cooperativa.
- Analizar el tiempo de duración que le toma a cada proceso desde que inicia hasta que termina
- Identificar al responsable o responsables de llevar a cabo cada proceso
- Realizar un manual donde se tenga descrita toda la información obtenida de los procesos.
- Automatizar los procesos identificados para de esta forma simplificar el proceso para los clientes y reducir su tiempo de espera.
- Mejorar la logística
- Mejorar la calidad

Indicadores

- Índice de productividad

- Índice de mejoramiento de la calidad

5.5.2.3.3. Procesos clientes

- Aumentar la gestión comercial
- Obtención de mercados meta
- Aumentar cuotas de mercado

Indicadores

- Clientes perdidos
- Cantidad de clientes
- Cantidad de quejas
- Horas clientes
- Tiempo de respuesta clientes
- Inversión en la gestión

Modelo BPM (Business Process Management)

El (club, 2009) define al BPM como “Un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio”.

El modelo BPM cuenta con diferentes fases las cuales son las siguientes.

Fase 1: Análisis de los Procesos: toda organización debe mantener un análisis de sus procesos pues al tener un conocimiento claro de todas las actividades que se realizan se pueden buscar los puntos fuertes y débiles de los procesos

Fase 2: Diseño de Procesos: los procesos deben ser graficados lo que permite una comprensión más completa del proceso

Fase 3: Ejecución del proceso: la automatización es un factor clave que permite a la organización hacer sus procesos más eficientes para los usuarios.

Fase 4: Monitoreo y Análisis: los procesos deben tener un monitoreo contante debido a que de esta forma todas las falencias que se manifiesten en el proceso podrán ser corregidas y mejoradas.

Beneficios:

- Mejorar la atención al cliente
- Mejorar el servicio al cliente
- Multiplicar las actividades que se ejecutan al mismo tiempo
- Reduce considerablemente el tiempo requerido por los trabajadores para acceder a toda la información de la empresa
- Disminuye considerablemente los tiempos de transferencia de información, y documentación.
- Asegura la constante participación de todo el personal en el proceso.
- Herramienta que brinda una mejor gestión.
- Optimiza los procesos

5.5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- **Capacidad del talento humano**

El talento humano es fundamental en cualquier organización pues son los que prestan el servicio y quienes interactúan con los clientes, es decir son ellos la cara de la cooperativa y es indispensable tener al mejor equipo posible en su cooperativa para lo cual se recomienda realizar lo siguiente:

- Mantener un ambiente laboral cordial de armonía y respeto entre los trabajadores.
- De a los trabajadores la libertad de buscar ellos mismos las soluciones a los conflictos que se presenten en la cooperativa.
- Incentivar a los trabajadores que tengan un buen rendimiento en la cooperativa los cuales pueden ser: Bonos, Asensos, Vacaciones, Reconocimientos entre otros.

- Garantizar al personal que estará cubierto ante cualquier siniestro que pudiera presentarse
- Brindar beneficios a personal tales como: servicio de transporte, servicio de alimentación, uniformes, entre otros.
- Crear indicadores para medir el rendimiento de los trabajadores
- Establecer metas mensuales que deben cumplir todos los trabajadores
- Realizar capacitaciones constantes según se requiera a los trabajadores de la cooperativa
- Proponer temas que beneficien al desarrollo de las actividades de los trabajadores dentro de la cooperativa
- **Capacidad de los sistemas de información**

Las herramientas tecnológicas son de vital importancia en cualquier organización pues éstas permiten simplificar las tareas y brinda al cliente un servicio de mejor calidad y en menor tiempo para lo cual se sugiere lo siguiente.

- Implementar un software para el desarrollo de las actividades de la cooperativa
- La información de la cooperativa de estar disponible para cada uno de los trabajadores de la cooperativa
- Los trabajadores que se contacten con los clientes por teléfono deben tener información en tiempo real para cubrir cualquier requerimiento por parte de los clientes.
- **Motivación y delegación**

La motivación es muy importante en una organización ya que un empleado motivado es mucho más productivo y contribuye al logro de los objetivos de la organización.

- Reunir periódicamente al personal para que se puedan establecer conjuntamente las metas y objetivos.
- Reconocer el trabajo que cada empleado realiza, más aun si ha cumplido con las metas establecidas.

- Conocer personalmente a sus empleados, este acercamiento permitirá obtener información para motivar al equipo.
- Mejorar las instalaciones físicas y el área de trabajo para que los trabajadores se sientan a gusto de trabajar en su cooperativa.

Modelo de Werther y Davis (Gestión del talento humano)

El presente modelo plantea que debe existir una interdependencia entre las diferentes actividades que son realizadas por el talento humano las cuales son agrupadas en cinco categorías que son de vital importancia en la gestión del talento humano además de los objetivos sociales, personales y funcionales que se rigen en la empresa. (Davis, 2000)

El modelo de gestión del recurso humano está conformado por los siguientes elementos:

- **Fundamentos y desafíos:**
El principal desafío que las organizaciones encuentran es el mejorar su eficiencia y su eficacia pues únicamente de esta forma es como podrán ser más competitivas en el mercado.
- **Planeación y selección:**
- Es necesario tener una completa base de datos sobre los perfiles de cada puesto para poder localizar a la persona más idónea para el trabajo.
- **Desarrollo y evaluación:**
Cuando ya se tiene al personal contratado es importante saber que están realizando un trabajo adecuado para lo cual es importante primero que todo darles una buena orientación de sus funciones y posteriormente evaluar el desempeño de los mismos.
- **Compensaciones:**
Un trabajador feliz es un trabajador eficiente, por lo que es de vital importancia que reciban un pago justo por su trabajo además de ciertos incentivos para mejorar su productividad.
- **Servicios al personal:**

El personal es un miembro muy importante de la empresa y es necesario que se sienta en familia cuando está laborando es por esto que se deben brindar varios servicios extras como los son: seguros de vida, vacaciones, guarderías, etc.

Cuadro de mando integral

Una vez que se han explicado las diferentes perspectivas del BSC, determinación de estrategias, elaboración de objetivos estratégicos e indicadores por perspectivas se procede a elaborar el cuadro de mando integral donde se verán reflejados todos los elementos anteriormente estudiados para el control, medición y evaluación de la planificación estratégica.

Paso #1 Elaborar una matriz en Excel que contenga las siguientes columnas:

- Perspectiva del BSC
- Estrategia
- Objetivo estratégico
- Indicadores/(KPIS)
- Fórmula para determinar el indicador
- Tiempo
- Fuente de información
- Limite
- Meta
- Semaforización
- Responsable
- Fecha de inicio
- Fecha de fin

Paso# 2 Ubicar las perspectivas del BSC (Financiera, Clientes, Procesos y Crecimiento y desarrollo).

Paso #3 Clasificar las estratégicas previamente formuladas en función de las perspectivas del BSC.

Paso #4 Clasificar los objetivos estratégicos en función de las estrategias que permitan dar cumplimiento a dicho objetivo.

Paso #5 Establecer indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Paso # 6: Determinar la fórmula del indicador antes establecido

Paso #7: Establecer el tiempo de cumplimiento del objetivo estratégico (Mensual, Trimestral, semestral, anual, otros)

Paso # 8: Determinar la fuente de donde se va a obtener la información que permita medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Paso # 9: Establecer un valor mínimo aceptable para el cumplimiento de objetivos

Paso #10 Establecer una meta que determine el éxito del objetivo

Paso #11 realizar una semaforización siendo el color rojo todo valor menor al mínimo aceptable anteriormente establecido, el color amarillo es un rengó entre el mínimo aceptable y la meta y el color verde es que se haya cumplido o superado la meta establecida

Paso #12 Asignar a la persona responsable del proceso que dé cumplimiento a los objetivo previamente establecidos

Paso #13 Fijar fechas tanto de cuando inicia el objetivo como de cuando se espera finalizarlo.

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS									
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR KPI'S	FORMULA	TIEMPO	FUENTE DE INFORMACIÓN	LIMITE MINIMO ACEPTABLE	META	SEMAFORIZACIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANZAS												
CLIENTE												
PROCESOS INTERNOS												
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO												

Figura 90 Cuadro de Mando Integral

5.7. APORTE ADICIONAL

Como aporte adicional se ha planteado la metodología para realizar proyectos de Marco Lógico para que las cooperativas de ahorro y crédito puedan implementar una de las estrategias previamente mencionadas, también se observó en el trabajo de campo que el principal motivo por el cual las cooperativas con aplican gestión estratégica es por falta de presupuesto, este aporte también les puede servir para que busquen financiamiento por medio de la aplicación de proyectos.

ESTRUCTURA METODOLOGICA DEL MARCO LÓGICO

I. Identificación del problema y alternativas de solución

Paso 1. Análisis de involucrados

- Lo primero que se debe realizar es un análisis de todas las personas que podrían tener algún interés en la culminación del proyecto
- Se debe investigar qué rol desempeñan, cuál es su función y como podrían aportar al proyecto.

Paso 2. Análisis del problema

Se debe identificar correctamente cual es el problema percibido por todos los involucrados este es un paso crítico pues mientras mejor identificado este este problema el proyecto será mucho más eficiente.

Actividad 1. Definir el problema central

El primer paso será definir el problema central pues es de este problema de donde nacerá el proyecto donde intervendrán los involucrados para lograr definir correctamente el problema central se recomienda lo siguiente:

- Escribir el problema central en forma negativa.
- Tener claro el análisis de causa y efecto que se encuentra en dicho problema

- Algo que es de vital importancia es no confundir un problema con la ausencia de una solución

Actividad 2. Graficar el árbol de efectos

Para lo siguiente es necesario ubicar todos los efectos causados por el el problema central los cuales se ubicaran en la parte de arriba del problema central y deben estar relacionados con las causas que se mencionaran a continuación, además los efectos deben estar encerradas en recuadros arriba del problema central y los mismas pueden tener sub efectos como se muestra en el siguiente ejemplo.

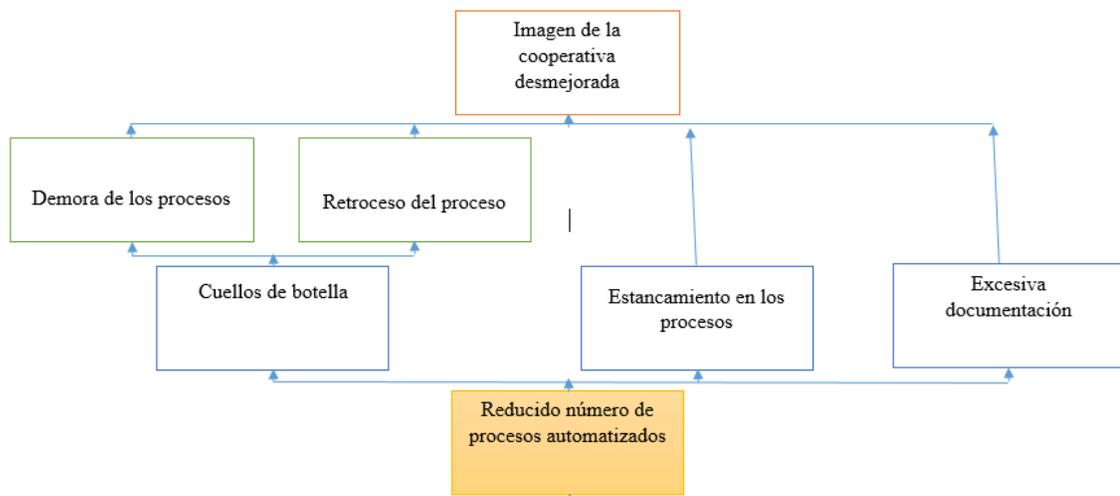


Figura 91 Árbol de Efectos

Actividad 3. Graficar el árbol de causas

El siguiente paso es elaborar el árbol de causas los cuales irán debajo del problema central estos deben estar relacionados con los efectos que se mencionaron anteriormente, estas causas deben estar encerradas en recuadros bajo el problema central y las mismas pueden tener sub causas como se muestra en el siguiente ejemplo.

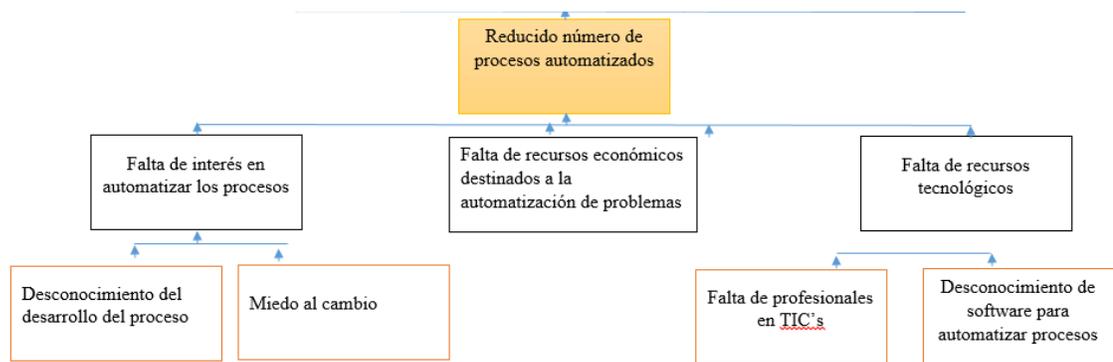


Figura 92 Árbol de Causas

Actividad 4. Graficar el árbol de problemas

El siguiente paso a realizar después de haber identificado el problema central, el árbol de efectos y el árbol de causas lo siguiente es combinarlo todo en un solo árbol llamado árbol de problemas donde se podrá visualizar como las causas y los efectos están vinculados entre sí como se muestra en el siguiente ejemplo.

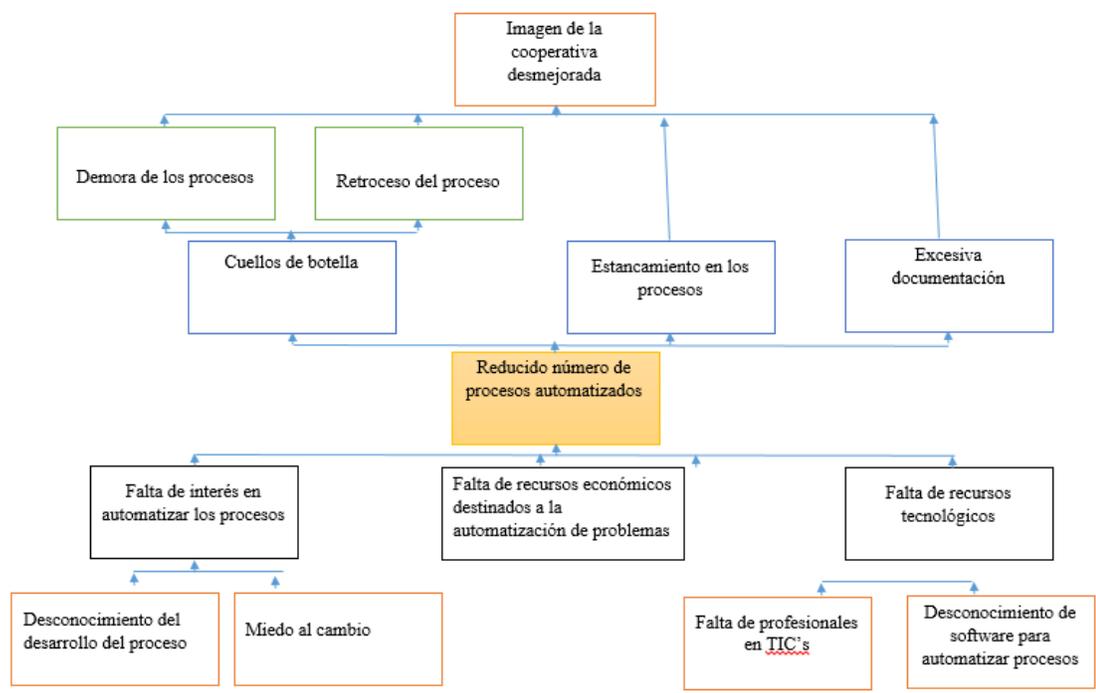


Figura 93 Árbol de Problemas

Paso 3. Análisis de objetivos

Actividad 1. Graficar el árbol de medios y fines

El árbol de medios y fines consiste en que cambiaremos todos los problemas que encontramos en forma negativa y los reemplazaremos por el mismo problema pero descrito en forma positiva lo que nos permite analizar cuáles son las estrategias que utilizaremos para solucionar el problema con lo que obtendremos un nuevo árbol denominado árbol de objetivos.

Actividad 2. Validar el árbol de medios y fines

Una vez que hemos completado nuestro árbol de objetivos lo siguiente será examinar las relaciones que existen entre los medios y fines establecidos lo que garantizará que este esquema es correcto y coherente.

Una vez culminado este proceso cuando transformamos problemas en objetivos determinamos algunas incoherencias o inconsistencias se deberá volver a revisar todo el proceso con el fin de mitigar estos errores. Sin embargo este método es muy flexible por lo que el realizar modificaciones no tendría que ser perjudicial para la totalidad del proyecto,

Paso 4. Selección de la estrategia óptima

El siguiente paso es que se deben formular diversas acciones las cuales permitan solucionar los problemas previamente identificados las cuales serán consideradas como estrategias.

Actividad 1. Identificación de acciones

En este paso nos dedicaremos a enumerar y analizar todas las diferentes acciones o estrategias que nos permitirán solucionar los problemas que identificamos en nuestro árbol de problemas.

Actividad 2. Selección de la propuesta de investigación

Una vez que hemos analizado y descrito todas las diferentes estrategias que nos permitirán solucionar los problemas identificados lo siguiente es adecuar estas estrategias y determinar qué acciones solucionan que problema para lo cual debemos analizar las estrategias bajo ciertos parámetros los cuales son los siguientes:

- Impacto económico y financiero
- Nivel de innovación.
- Viabilidad de la estrategia.
- Amigable con el medio ambiente.
- Prioridades del proyecto sean compatibles.
- Costos.
- Capacidad económica y financiera.
- Nivel de vinculación con el proyecto.

II. Etapa de Planificación

Paso 5. Elaborar la estructura analítica del proyecto

El siguiente paso es utilizar la información obtenida previamente para la selección de alternativas del proyecto con el fin de elaborar la estructura analítica de le proyecto lo cual se realiza elaborando un árbol de objetivos ajustado a las diferentes alternativa seleccionadas pero este cuenta con 4 diferentes niveles los cuales son Fin, propósito, componentes y actividades.

La estructura analítica del proyecto se la realiza de abajo hacia arriba, de la misma forma que un árbol, esto se lo debe realizar de forma vertical para que de esta forma las actividades se encuentren en la parte inferior.

El proceso para construir una estructura analítica es el siguiente:

Actividad 1

Se comienza de arriba hacia abajo obteniendo el fin o los fines del proyecto estos los obtenemos del árbol de problemas.

Actividad 2

Debemos determinar el problema central el cual lo obtenemos del árbol de objetivos.

Actividad 3

Para identificar los productos o componentes se puede analizar la información obtenida en la identificación de alternativas, mirar cuál de ellas es la seleccionada y el análisis de costos de la misma. Normalmente en la configuración de las alternativas aparecen enunciados los productos y además estos se desarrollan en actividades cuando se hace el estudio de costos de cada alternativa.

Actividad 4

Para identificar las acciones es preferible revisar el presupuesto de la alternativa óptima, donde un rubro o grupo de estos, se proponen como acciones.

Matriz de Marco Lógico

El siguiente paso consiste en estructurar la matriz de marco lógico lo cual se logra una vez que hemos realizado la estructura analítica del proyecto. La matriz de marco lógico es un resumen de las principales características del proyecto.

La Matriz de marco lógico está dividida de la siguiente forma en una matriz de 4x4 en la parte horizontal colocamos lo siguiente:

1. Resumen: el cual consiste en un breve resumen de los objetivos y de las actividades.
2. Indicadores: estos son interpretados como los resultados que se pretenden alcanzar con el proyecto
3. Medios de Verificación: Son las herramientas que nos permiten adquirir la información.
4. Supuestos: Son los diferentes escenarios que pueden darse al momento de ejecutar el proyecto.

Después debemos ubicar de forma vertical el desarrollo del proyecto dividido en los diferentes tiempos de vida del proyecto

1. Fin: El fin es el beneficio que se ha obtenido después que el proyecto ha sido puesto en marcha.
2. Propósito: El propósito se lo obtiene una vez que ha culminado el proyecto..
3. Componentes: Son diferentes elementos que se van a ir completando a lo largo del proyecto.
4. Actividades: son todos los pasos y procesos que deben llevarse a cabo para poder culminar el proyecto.

Paso 6. Resumen narrativo de objetivos y actividades

El siguiente paso es realizar un resumen general del proyecto en el cual incluiremos los objetivos que se deben cumplir y las diferentes actividades que permitirán cumplir dichos objetivos.

Fin

El fin representa la culminación de un proyecto es decir la razón por la que fue creado una manifestación de una solución de un problema es decir una vez que se ha alcanzado el propósito del proyecto y este ha culminado el fin nos indicara si este fue sustentable y sostenible.

Propósito

El propósito representa la culminación del proyecto es decir que se ha alcanzado el objetivo que se había planteado el cual debe ser el único de cada proyecto, y debe estar muy bien definido en la matriz de marco lógico además de ser el título del proyecto.

Componentes (resultados)

Los componentes son el resultado tangible del proyecto es decir son los diferentes productos que se van generando a lo largo del proyecto y son necesarios para el

cumplimiento del propósito del proyecto pues es bien entendido que si los componentes son bien desarrollados el propósito se alcanzara sin ninguna dificultad.

Lógica Vertical (de la columna de objetivos)

La matriz de marco lógico está constituida de tal manera que nos permite examinar de forma vertical la relación existente entre los tiempos de ejecución de un proyecto y los diferentes procesos que se van suscitando en él.

- Para producir cada componente es necesario tener actividades específicas de cada componente
- El propósito del proyecto solo se lograra si se tiene cumplido cada componente.
- El fin se lograra únicamente si se ha cumplido con el propósito del proyecto.

Paso 7. Indicadores

Indicadores de fin y de propósito

Los indicadores son los que pretenden medir el rendimiento y el desempeño del proyecto es decir si alcanzaron las metas, el fin y el propósito del proyecto para lo cual se deben establecer ciertos indicadores los cuales deben ser claros y coherentes con el análisis del proyecto.

Indicadores de los componentes

Los indicadores son esenciales en el proyecto pues estos medirán el desarrollo de las diferentes actividades que se van realizando para lograr cumplir el objetivo del proyecto.

Indicadores de actividades

- Los indicadores de Propósito deben de ser una medida del resultado
- Los diferentes indicadores de propósito deben medir lo que es relativamente mas importante
- Es vital que los indicadores deben poder expresarse en términos de tiempo, calidad y cantidad

- Debe existir una diferencia significativa de los indicadores en función del nivel que estos se encuentren.
- Se debe establecer un presupuesto que abarque todas las actividades previamente mencionadas.

Paso 8. Medios de verificación

El siguiente paso será identificar los diferentes medios de verificación de nuestra matriz de marco lógico indica dónde la persona quien realiza la evaluación puede obtener información acerca de los diferentes indicadores que han sido planteados en la matriz. Este proceso obliga a buscar fuentes de información o en su defecto realizar una previsión que permita el adquirir información.

Paso 9. Supuestos

Para finalizar nuestra matriz de marco lógico debemos identificar los supuestos de nuestro proyecto estos son diferentes circunstancias o escenarios que están fuera del control de la organización es necesario tener un considerable número de supuestos que permitan mitigar el riesgo a la incertidumbre.

FORMATO PARA LA MATRIZ DE MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
FIN:			
PROPOSITO:			
COMPONENTES:			
ACTIVIDADES:			
Actividades del Componente 1:			
Actividades del Componente 2:			
Actividades del Componente 3:			

Figura 94 Formato Matriz Marco Lógico

5.8. RELACIÓN ENTRE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) Y EL BALANCE SCORE CARD (BSC)

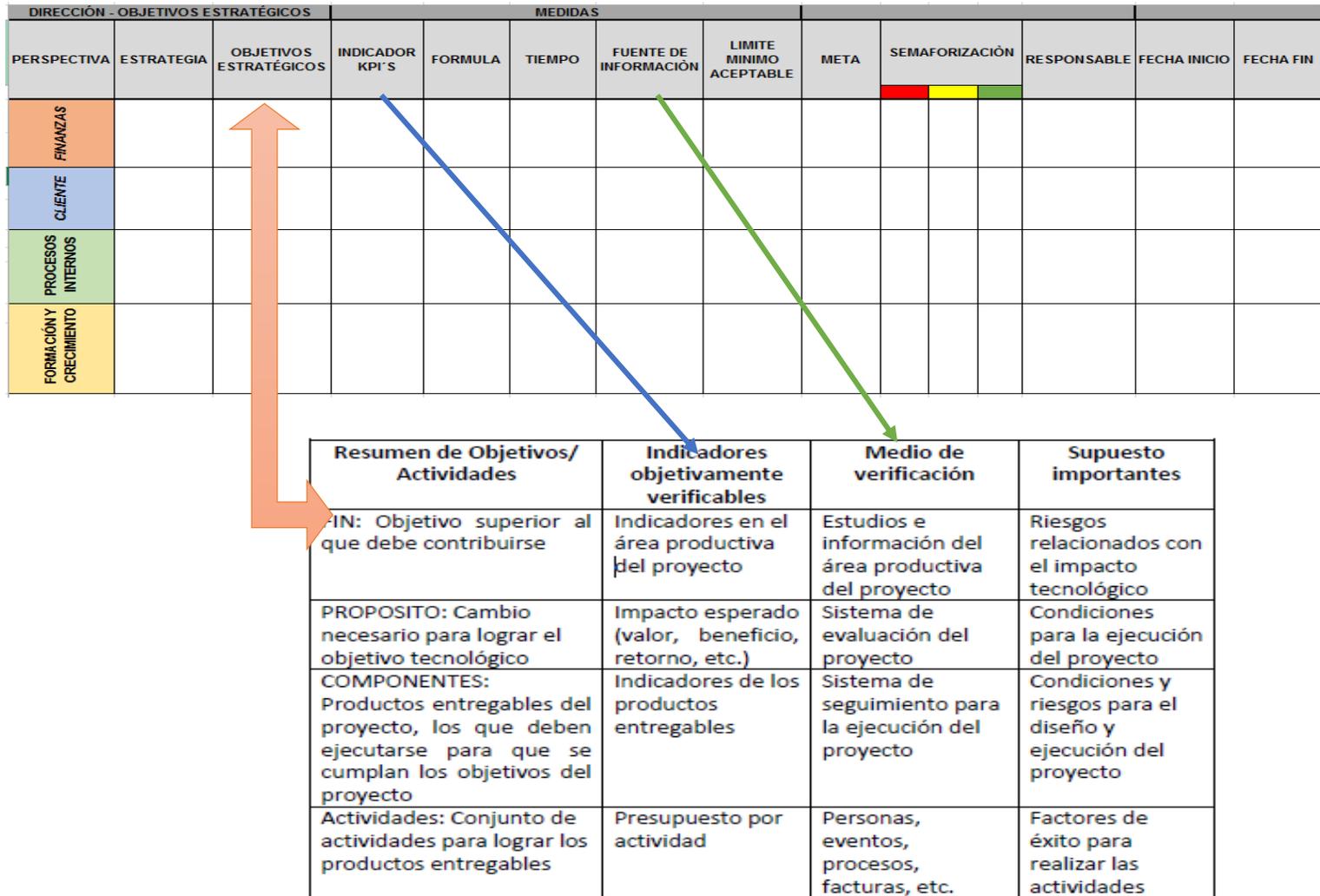


Figura 95 Relación Matriz Marco Lógico y Cuadro de Mando Integral

Análisis:

Al concluir nuestro modelo de gestión estratégica donde aplicamos la herramienta BSC uno de los principales problemas es la ejecución de los objetivos estratégicos, para lo cual presentamos la Matriz Marco Lógico que sirve como una herramienta para implementar proyectos en la cual se pudo observar que tiene una gran relación con el cuadro de mando integral BSC.

Esta relación simplifica la elaboración de la matriz marco lógico debido a que la información necesaria para el desarrollo para la elaboración de MML se encuentra establecida en el cuadro de mando integral (BSC):

- El objetivo estratégico del cuadro de mando integral se convierte en el Fin de la matriz marco lógico.
- Los KPI'S del cuadro de mando son los indicadores de la matriz marco lógico.
- La fuente de información del cuadro de mando integral se convierte en los medios de verificación de la matriz Marco lógico.
- Las estrategias del cuadro de mando integral se convierten en los componentes de la matriz marco lógico.

El poder utilizar apropiadamente estas herramientas en conjunto representa una ventaja para las cooperativas pues permite optimizar recursos y reducir tiempos lo que contribuye a un desarrollo prolongado.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Mediante el estudio realizado se ha podido concluir que se han cumplido con los objetivos que se establecieron al principio de la investigación, el objetivo general que menciona el estudio de la planificación estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito se puede concluir que solamente el 30% del nuestro universo de las cooperativas aplican gestión estratégica mientras que el 70% de las cooperativas no aplican gestión estratégica, dando como resultado un índice alarmante para el desarrollo de las mismas, cabe recalcar que en su mayoría las cooperativas que no aplican gestión estratégica son las que pertenecen a los segmentos 4 y 5, lo que nos resulta un universo interesante para poder trabajar e implementar estrategias para la aplicación de la gestión estratégica.
- En relación al primer objetivo específico que se refiere a analizar la situación financiera de las cooperativas de ahorro y crédito en función de la perspectiva del Balance Score Card, se puede concluir que las cuentas más importantes que tienen las cooperativas de ahorro y crédito a medida que una cooperativa pasa del segmento 5 al segmento 1 estas cuentas van incrementando progresivamente como son sus activos, pasivos, patrimonio, capital social, créditos y depósitos, los créditos que las cooperativas de los 5 segmentos pueden otorgar a sus clientes son créditos comerciales, créditos de consumo, créditos de vivienda siendo esta la de mayor recaudación para las cooperativas, créditos para la microempresa y créditos educativos de las cuales podemos ver es el de menor recaudación, en cuanto a los índices que las cooperativas manejan se tiene el índice de morosidad en el cual el segmento 1 es el que maneja el menor índice de morosidad de cartera de créditos comerciales ubicándose en un 2% y por otro lado el segmento 2 es el que mayor porcentaje lleva en este índice siendo este del 48% además los otros 3 segmentos manejan un índice de alrededor del 25%.

- En relación al segundo objetivo estratégico que se refiere a la relación que tiene la cooperativa con sus clientes se puede concluir que la relación es buena ya que se determinó mediante el desarrollo de la encuesta que la mayoría de las cooperativas reciben de 0 a 10 quejas al año, es decir los clientes están satisfechos con el servicio que brindan las cooperativas, de igual manera se identificó que un cliente tarda en ser atendido en un promedio de 1 a 10 minutos, es decir el tiempo en el que el cliente espera es bueno, además se pudo visualizar que el tiempo promedio en que un cliente obtiene un crédito es bastante corto siendo este de 1 a 15 días el cual consideramos es un tiempo justo y conveniente.
- En relación al tercer objetivo estratégico que se refiere a la perspectiva de procesos de las cooperativas de ahorro y crédito, se puede concluir que en su mayoría las cooperativas de ahorro y crédito no tienen documentados sus procesos y peor aún automatizados, es decir todavía realizan los procesos de manera manual, lo que es un inconveniente tanto para los trabajadores como para los clientes causando de esta manera nudos críticos en los procesos
- En relación al cuarto objetivo estratégico que se refiere a la perspectiva de desarrollo y aprendizaje del Balance Score Card se puede concluir que de las cooperativas que si realizan gestión estratégica en su mayoría realizan capacitación a sus empleados de manera periódica, de igual manera que cuentan con un software propio para el desarrollo de las actividades que realiza la cooperativa, de igual manera se concluyo que el trabajo en equipo de las cooperativas es muy bueno, lo que hace un clima laboral agradable y bueno para que los trabajadores se desempeñen de la mejor manera.

Recomendaciones

- Al darnos cuenta que del total de nuestro universo solo el 30% de las cooperativas de ahorro y crédito aplican gestión estratégica nuestra recomendación sería que se debe utilizar este modelo como una herramienta que les permita aplicar una gestión estratégica ya que de esta forma podrán incrementar sus utilidades, incrementar sus clientes, mejorar su eficiencia y reducir costos.
- Existen muchos modelos diferentes para aplicar gestión estratégica se recomienda analizar los diferentes modelos dependiendo de las características propias de la cooperativa y de las necesidades que esta identifique para determinar el modelo que mejor se aplique y que de resultados más óptimos y económicos.
- En lo que se refiere al área financiera de las cooperativas se recomienda manejar bajos índices de morosidad así como lo pudimos visualizar en el segmento 1 los cuales manejan un índice del 2% esto les otorgara y permitirá a las cooperativas tener un mayor índice de liquidez.
- Una recomendación para que las cooperativas puedan adquirir un nivel de financiamiento tanto nacional como internacional es la aplicación de proyectos como lo mencionamos en el manual de Marco lógico anteriormente esto les permitirá adquirir fondos necesarios para realizar su gestión.
- En cuanto a la perspectiva de los clientes es de vital importancia mantener una relación cordial y armoniosa con los clientes por lo que se recomienda mantener una constante retroalimentación donde los clientes nos informen que necesidad no se está satisfaciendo o que podría la cooperativa hacer mejor para una mayor satisfacción.
- En cuanto a la perspectiva de los procesos se recomienda elaborar un manual de procesos para de esta manera tener identificados todos los procesos que realiza cada trabajador en la cooperativa y de esta forma mejorar la eficiencia.
- Se recomienda realizar un proyecto que permita automatizar los procesos ya que de esta forma se reducirán los tiempos y los costos en la cooperativa y se mejorara la satisfacción del cliente.

- En cuanto a la perspectiva de crecimiento y desarrollo se recomienda mantener una constante capacitación a los empleados, además de invertir en software que simplifiquen el trabajo y mejoren la percepción de los clientes con la cooperativa.
- Se recomienda mantener un programa de incentivos para los trabajadores que han cumplido o sobrepasado las metas establecidas los cuales podrían ser: capacitaciones, viajes, nombramientos, asensos, reconocimientos, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

(S.f.).

Aceves. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y organización*. Mexico: pearson

Acuña, f. V. (2007). Alineamiento y desarrollo estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre.

Aguirre, d. R. (21 de 10 de 2011). El cooperativismo en el ecuador. *Diario la hora*.

Betancourt tang, j. (2006). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*.

Beyer, h. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review* 9, 655.

Charles, w. L. (1996). *Administración estratégica*. Estados unidos.

Club, b. (2009). *Club-bpm*. Obtenido de <http://www.club-bpm.com/apuntesbpm/apuntesbpm01.pdf>

Comf. (2013). *Código organico monetario y financiero*.

Daft., r. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: thomson.

David, f. R. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: pearson education.

Davis, w. Y. (2000). *Administración de personas y recursos humanos*.

Dias, a. M. (23 de 12 de 2003). *Club tablero de comando*. Obtenido de <http://www.tablero-decomando.com/socios/ampro.asp>

Efxto. (2015). *Efxto comunidad economica*. Obtenido de <https://efxto.com/diccionario/estancamiento>

Fabián, m. V. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: edit. Pac.

Farid, m. (2015). *Técnicas de muestreo: un enfoque a la investigación de mercados*.

Fernandez, a. (s.f.). *Proyectos de negocio*.

Fink, a. (2005). *The financial system matters: future perspectives and scenarios for a sustainable future*. Estados unidos: futures. .

Fleitman, j. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: mcgraw-hill interamericana.

Fuentes, t. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco. *Revista digital de investigación y postgrado de la universidad nacional experimental*, 17.

Goodstein, l. (2005). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia.

- Huaranga, c. (2003). *Planificación empresarial*. Huancayo, peru.
- Jack, f. (2000). *“negocios exitosos”*. Mcgrawhill.
- Loeps. (2011).
- López, b. I. (2011). Gestión estratégica de marketing de la cooperativas de. *Transferencia tecnológica y emprendimiento (citte)*.
- Norton, r. S. (1996). *Cuadro de mando integral*. Gestion 2000.
- Ospino, f. (2013). El direccionamiento estrategico basado en las opiniones de los trabajadores para lograr las metas.
- Porter, m. (1985). *La ventaja competitiva*.
- Rementería, a. (2008). *Concepto de gestión*. Santiago de Chile: editorial universidad bolivariana.
- Richardson, d. (2009). *Sistema de monitoreo perlas*. Wisconsin.
- Rivera, c. (2013). Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo.
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rogers, g. (2003). *Customer relationship management*.
- Senplades. (2013-2017). *Buen vivir plan nacional*. Quito.
- Seps. (2010). *Red intercontinental de promoción de la economía social solidaria*. Obtenido de <http://www.ripess.org/?lang=es>
- Seps. (2015). *Super intendencia de economía popular y solidaria*.
- Thompson, a. (1998). *Dirección y administración estratégicas. conceptos, casos y lecturas*. México: Graw Hill Interamericana y editores.
- Ufsm, c. P. (2016). Gestão organizacional e perspectivas institucionais: análise da postura estratégica da. *Revista de gestão e organizações cooperativas – rgc*.
- Vicuña, s. D. (2012). *El plan esstrategico en la practica*. Madrid: edic.