



## CAPÍTULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Esta enfocado a unificar los criterios de la cooperativa para poder prosperar. Aprovechando las oportunidades futuras y apoyándose en el razonamiento y la experiencia.



### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia. <sup>1</sup>

Este análisis se compone de dos partes principales que son la definición del negocio y la filosofía corporativa.

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La definición del negocio es la descripción del enfoque actual de la empresa y cual debe ser el negocio de la misma.

Para definir el negocio es importante responder a interrogantes básicas y factores de definición:

**Tabla N° 15 Definición del Negocio**

Interrogantes básicas	Factores de definición	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Satisfacer las necesidades de nuestros socios en lo que concierne al ahorro y crédito
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	Todas las personas quieran acceder a nuestros servicios
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas?	Diferenciación en los productos y el servicio

Elaborado: por el Autor

<sup>1</sup> SALAZAR Francis, (2008); "Gestión Estratégica de Negocios" ; Página: 138



### **Definición:**

#### **Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.**

Satisfacer las necesidades de los socios en lo que concierne al ahorro y crédito, lo cual esta enfocado a todas las personas que deseen formar parte de la cooperativa mediante productos y servicios diferenciados.

## **3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es en cierto modo los principios básicos de la organización: las creencias valores y pautas de conducta que deberían poner en practica para cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere. <sup>2</sup>

## **3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE:**

### **3.3.1 PRINCIPIOS**

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y define el liderazgo de la misma.

Cabe mencionar que la cooperativa no cuenta con principios definidos pero se están manejando bajo un criterio de ética y responsabilidad en cada uno de las actividades crediticias que realizan, por que esperan que

---

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.



exista un desarrollo del pueblo y de la comunidad basados en la honestidad que ofrece la cooperativa.

Cabe mencionar que la cooperativa de ahorro y crédito esta en constante cambio y por ende esta implementando los principios que son la guía de decisión de la empresas. Es por esta razón que se han organizado reuniones que permitan seleccionar los principios acorde a las perspectivas de los empleados y socios.

### ***Servicio de calidad***

Entiéndase como el pilar del negocio siendo así un servicio que esta enfocada a una atención personaliza generada por un ambiente de confianza, tanto para los empleados y socios.

### ***Mejoramiento continuo***

La cooperativa busca el mejoramiento continuo en todo el proceso de ahorro y crédito siendo así eficiente y competitiva manteniendonos en el mercado financiero.

### ***Transparencia en todas las acciones***

Por ser una institución financiera sin fines de lucro todas las acciones crediticias y de ahorro son transparentes, lo cual nos permita dar a conocer a los socios como estamos utilizando su dinero y cuales son los beneficios que ellos obtienen al formar parte de la cooperativa.

### ***Compromiso institucional***

La cooperativa fomenta una cultura de valores y compromiso institucional en todos los niveles de la organización para mejorar e incentivar los niveles de calidad laboral y organizacional.

### 3.3.1.1. MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica tendrá como finalidad servir de guía para formular la escala de valores de la organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

**Tabla N° 16 Matriz Axiológica de los principios**

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	EMPLEADOS	SOCIOS	INVERSIONISTAS	MERCADO
SERVICIO DE CALIDAD	X	X	X	X
MEJORAMIENTO CONTINUÚO	X	X	X	X
TRANSPARENCIA EN TODAS LAS ACCIONES	X	X	X	X
COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN	X	X	-	X
CONFIANZA	X	X	X	X

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

Elaborado: por la autora

La cooperativa de ahorro y crédito va ha desarrollar los siguientes principios que están enfocadas a las acciones que realiza.

#### **Principios**

Servicio de Calidad  
Mejoramiento continuo  
Transparencia en todas las acciones  
Confianza



### 3.3.2 VALORES

Los valores organizacionales son las convicciones que los miembros de la organización tienen en cuenta a referir cierto estado de cosas por encima de otros.<sup>3</sup>

La cooperativa hace uso de los siguientes valores en toda su organización:

#### ***Humanista***

Nuestras acciones humanísticas y solidarias están enfocadas al desarrollo y bienestar de la parroquia Alangasi.

#### ***Honestidad.***

Es una virtud que posee la cooperativa siendo así un compromiso trascendental de los empleados y socios que involucra ética en sus acciones diarias.

#### ***Respeto***

Somos una cooperativa que tiene objetivos comunes, nuestras acciones generando un ambiente de convivencia y comunicación eficaz entre todos los miembros de la organización.

#### ***Responsabilidad***

La cooperativa brinda a sus socios y empleados un servicio de responsabilidad conjunta reflejada en sus actividades y su funcionamiento independiente.

---

<sup>3</sup> [www.prohumana.com](http://www.prohumana.com)

### 3.3.1.2. MATRIZ AXIOLÓGICA

Tabla N° 17 Matriz Axiológica de los valores

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	EMPLEADOS	SOCIOS	INVERSIONISTAS	MERCADO
HUMANISTA	X	X	X	X
HONESTA	X	X	X	X
RESPECTO	X	X	X	-
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

Elaborado: por el Autor

Los valores que vamos a implementar y poner en marcha en la cooperativa de ahorro y crédito "Alangasi" Ltda. Son:

#### Valores



### 3.4 MISIÓN

La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización.<sup>4</sup>

Para iniciar las actividades en el mercado crediticio la cooperativa planeo en una cesión ordinaria la misión que enmarcaba en ese momento la finalidad y razón de existencia de la organización.

<sup>4</sup> KOTTLER, PHILIP, Fundamentos de Marketing 6º edición, pagina 45, México 2003

Cabe mencionar que con la propuesta de gestión estratégica para la cooperativa realizaremos un ADN, que nos permita evaluar y mejorar una misión que se enfoque a la organización.

### 3.4.1 MISIÓN ACTUAL

Somos una institución seria, transparente y confiable; nuestra labor esta encaminada a comprender y satisfacer las necesidades de nuestros socios, que son el pilar principal para el normal desenvolvimiento de nuestra organización, creada para brindar un servicio optimo, responsable y personalizado en lo que concierne al ahorro y crédito de nuestros beneficios.

### 3.4.2 MISIÓN PROPUESTA

Para realizar la misión propuesta debemos evaluar las coordenadas que son las siguientes:

**Tabla N° 18 Elaboración de la misión**

PREGUNTAS	ELEMENTOS	COOPERATIVA ALANGASÍ
¿Qué?	Razón del negocio	Ofrece servicios financieros rentables, orientados a comprender y satisfacer las necesidades de nuestros socios,
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Servicio diferenciado, responsable y personalizado
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Equipo comprometido
¿Para que?	A quien va ha satisfacer	Socios
¿Por qué?	Explica y justifica su presencia	Contribuir al desarrollo socio-económico
¿Dónde?	Lugar o ubicación	Comunidad en general

Elaborado: por el Autor





## MISIÓN

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que **ofrece servicios financieros rentables**, orientados a comprender y **satisfacer las necesidades de nuestros socios**, mediante un **servicio diferenciado, responsable y personalizado**, a través de un equipo comprometido, a fin de contribuir al desarrollo socio-económico de la comunidad en general.

### 3.4.3 ADN DE LA MISIÓN

*Tabla N° 19 ADN de la Misión*

ORDEN	VARIABLES DE ANALISIS	KPI
1	Servicios financieros rentables	Margen operacional
2	Necesidades de asociados	Nivel de satisfacción de los socios
3	Servicio diferenciado, responsable y personalizado	Tiempos de respuestas Desempeño Laboral

Elaborado: por el Autor

### 3.5 VISIÓN

Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Andrade, S, Planificación Estratégica, Lima Pag 26, 2001

Los socios de la cooperativa elaboraron la visión acorde a sus necesidades en la cual plasmaron el actuar de la empresa a futuro basada en valores.

### 3.5.1 VISIÓN ACTUAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. mira su futuro como una institución de ahorro y crédito confiable, transparente, humanística y solido en la captación y concesión de recursos entre sus asociados.

Su enfoque es llegar a ser una de las entidades líderes en el sector del mercado financiero cooperativo, aplicando un servicio justo y adecuado en beneficio de todos los socios en igualdad de condiciones generando honestidad confianza y aceptación hacia nuestros afiliados y comunidad en general.

### 3.5.2 VISIÓN PROPUESTA

En cuanto a la visión propuesta haremos uso de los elementos claves para formular la visión mediante coordenada

**Tabla N° 20 Elaboración de la Visión**

PREGUNTAS	ELEMENTOS	COOPERATIVA ALANGASÍ
¿Cuánto?	Para cuantos años	2014
¿Qué?	A que dedica primordialmente actividad empresarial	Captación y concesión de recursos (ahorro y crédito)
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula.	Servicio eficiente
¿Con quien?	Qué competencias tendrá	Asociados
¿Para que?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado	Excelente grado de honestidad y aceptación
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia	Desarrollo de la comunidad
¿Dónde?	El lugar del planeta.	Comunidad en general

Elaborado: por el autor

## VISIÓN 2014

Ser una cooperativa de **mayor crecimiento y respeto** en el sector financiero cooperativo de microcrédito y consumo urbano marginal con un **alto nivel de confiabilidad**, enfocada permanentemente al desarrollo humanístico de los asociados a través de un **servicio eficiente** en la captación y concesión de recursos financieros con un **excelente grado de honestidad y aceptación** de la comunidad en general.

### 3.5.3 ADN DE LA VISIÓN

Tabla N° 21 ADN de la Visión

ORDEN	VARIABLES DE ANÁLISIS	KPI
1	Mayor crecimiento y respeto en el sector financiero	Participación de mercado
2	Alto nivel de confiabilidad	Eficiencia de la información
3	Servicio eficiente	Tiempos de respuesta
4	Excelente grado de honestidad y aceptación	Nivel de satisfacción de los socios

Elaborado: por el autor

### 3. 6 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

La propuesta esta definida como una promesa implícita para la cooperativa en cuanto a sus objetivos la cual esta dada por cuatro perspectivas organizando temas estratégicos.

Estos objetivos se determinan en base a varios actores o perspectivas que son las siguientes:

- Financiera

- Clientes
- Interna
- Aprendizaje y crecimiento

### 3.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Realizaremos una propuesta financiera que vinculara los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa.

#### **CUADRO N° 18 Perspectiva Financiera**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.  
PERSPECTIVA FINANCIERA**

FODA		DEPARTAMENTO FINANCIERO	PROPUESTA DE VALOR
F	Recursos Propios	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros
O	Apertura de Comercio	Nichos de mercado	Buscar nuevos nichos de mercado
D	Ausencia de programación Financiera	Gestión financiera	Productividad Financiera a corto, mediano y largo plazo
A	Instituciones financieras	Programación	Planificar presupuestos anuales
O	Demanda de crédito	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado

Elaborado: por el autor



### 3.6.2 PERSPECTIVA CLIENTES

En cuanto a la perspectiva de clientes nos enfocaremos en la identificar los segmentos del clientes y satisfacer sus necesidades.

#### **CUADRO N° 19 Perspectiva Clientes**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.  
PERSPECTIVA CLIENTES**

FODA	Atributo	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
F	Servicio de Calidad	x		Generar un ambiente de confianza con el socio
o	Tiempos de respuesta al crédito	x		Otorgar créditos en el menor tiempo posible
F	Diferenciación del servicio		x	Brindar a la comunidad mejores productos y servicios

Elaborado: por el autor

### 3.6.3 PERSPECTIVA INTERNA

Se identificara los objetivos asociados a los procesos claves de éxito para las cooperativa, el cual esta enfocado a satisfacer las necesidades de sus asociados.

### CUADRO N° 20 *Perspectiva Interna*

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.  
PERSPECTIVA INTERNA**

FODA		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PROPUESTA DE VALOR
D	Ausencia de plan operativo y planificación estratégica	Gestión estratégica	Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo.
D	Carencia de objetivos estratégicos	Alianzas estratégicas	Implementar Alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras
D	Procedimientos	Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.
A	Proveedores	Redes de cooperación	Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo

Elaborado: por el autor

#### 3.6.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Vamos a incurrir en inductores para lograr resultados en todas las perspectivas utilizando agentes o motivadores hacia los empleados y socios para estimular sus intereses hacia la empresa y cumplir metas en común.

### CUADRO N° 21 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.  
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

FODA	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
D	Talento Humano	Personal altamente competitivo
D	Capital Organizacional	Crear una cultura organizacional que genere alto rendimiento en las acciones de la cooperativa.
O	Capital Informático	Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención
D	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales

Elaborado: por el autor

### 3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

#### CUADRO N° 22 Objetivos Estratégicos Claves

PERS	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERO	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	1 Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional
	Nichos de mercado	Buscar nuevos nichos de mercado	2 Aumentar la participación de mercado
	Gestión financiera	Productividad Financiera a corto, mediano y largo plazo	3 Incrementar el margen operacional Financiero
	Programación	Planificar presupuestos anuales	4 Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.
	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	5 Incremento y retención de socios
CLIENTES	Servicio de Calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio	6 Fidelizar a los socios y asociados

	Tiempos de respuesta al crédito	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	7	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito
	Diferenciación del servicio	Brindar a la comunidad mejores productos y servicios	8	Ofertar nuevos productos y servicios financieros
INTERNO	Gestión estratégica	Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo.	9	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC
	Alianzas estratégicas	Implementar Alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras	10	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras
	Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	11	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente
	Redes de cooperación	Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo	12	Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento Humano	Personal altamente competitivo	13	Contar con personal altamente competitivo
	Capital Organizacional	Crear una cultura organizacional que genere alto rendimiento en las acciones de la cooperativa.	14	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial
	Capital Informático	Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención	15	Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos
	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales	16	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones

Elaborado: por el autor

### 3.7.1 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

La priorización de los objetivos es determinar la factibilidad y el impacto que posee y ejercen, respectivamente, dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

Cabe mencionar que dentro de la priorización de objetivos están considerados como factibilidad (posibilidad de inversión, posibilidad de recurso humano, posibilidad tecnológica a utilizarse) dentro del impacto estará (aporte al cumplimiento de la visión y aceptación) como se puede visualizar en el siguiente cuadro:





**CUADRO Nº 23 Objetivos Estratégicos Claves**

PERS	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS			FACTIBILIDAD				IMPACTO			GRÁFICO IMPACTO Y FACTIBILIDAD		
				CORTO	MEDIO	LARGO	Posibilidad de inversión	Posibilidad de recurso humano apto	Posibilidad tecnología a utilizarse	Total	Aporte de cumplimiento de visión	Aceptación Interna	Total			
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%	X	Y	
FINANCIERA	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	1	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional		X		7	8	8	7,60	7	7	7	7,60	7
	Nichos de mercado	Buscar nuevos nichos de mercado	2	Aumentar la participación de mercado		X		7	7,8	7	7,24	8	8	8	7,24	8
	Gestión financiera	Productividad Financiera a corto, mediano y largo plazo	3	Incrementar el margen operacional Financiero	X			6	7	8	6,90	7	7	7	6,90	7
	Programación	Planificar presupuestos anuales	4	Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.	X			5	8	7	6,50	6	7	6,5	6,50	6,5
	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	5	Incremento y retención de socios		X		9	9	8	8,70	9	8	8,5	8,70	8,5

Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.



CLIENTES	Servicio de Calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio	6	Fidelizar a los socios y asociados	X			7	8	7	7,30	8	8	8	7,30	8
	Tiempos de respuesta al crédito	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	7	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito	X			7	8	7	7,30	7	7	7	7,30	7
	Diferenciación del servicio	Brindar a la comunidad mejores productos y servicios	8	Ofertar nuevos productos y servicios financieros	X			9	7	8	8,10	8	9	8,5	8,10	8,5
INTERNO	Gestión estratégica	Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo.	9	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC	X			6	7	7	6,60	6	6	6	6,60	6
	Alianzas estratégicas	Implementar Alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras	10	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras		X		9	7	8	8,10	8	8	8	8,10	8
	Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	11	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente			X	7	8	8	7,60	7	7	7	7,60	7
	Redes de cooperación	Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo	12	Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.	X			6	7	7	6,60	6	7	6,5	6,60	6,5

Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.



<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Talento Humano	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades del recurso humano	13	Contar con personal altamente competitivo	X			8	7	6	7,10	7	7	7	7,10	7
	Capital Organizacional	Crear una cultura organizacional que genere alto rendimiento en las acciones de la cooperativa.	14	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	X			5	7	6	5,90	7	6	6,5	5,90	6,5
	Capital Informático	Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención	15	Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos			X	7	7	9	7,60	8	8	8	7,60	8
	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales	16	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones			X	8	7	7	7,40	8	8	8	7,40	8

Elaborado: por el autor

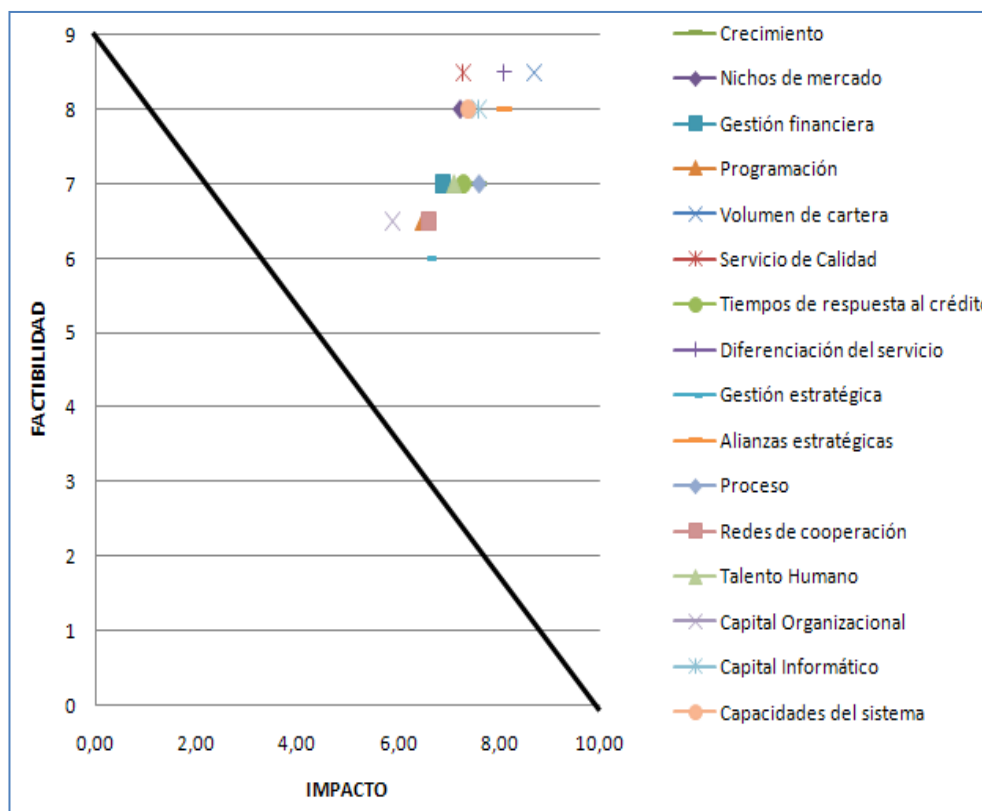
### 3.7.2 IMPACTO VS FACTIBILIDAD

#### CUADRO N° 24 Impacto vs Factibilidad

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Factibilidad e impacto	
		X	Y
Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	1 Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional	7,60	7
Buscar nuevos nichos de mercado	2 Aumentar la participación de mercado	7,24	8
Productividad Financiera a corto, mediano y largo plazo	3 Incrementar el margen operacional Financiero	6,90	7
Planificar presupuestos anuales	4 Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.	6,50	6,5
Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	5 Incremento y retención de socios	8,70	8,5
Generar un ambiente de confianza con el socio	6 Fidelizar a los socios y asociados	7,30	8
Otorgar créditos en el menor tiempo posible	7 Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito	7,30	7
Brindar a la comunidad mejores productos y servicios	8 Ofertar nuevos productos y servicios financieros	8,10	8,5
Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo.	9 Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC	6,60	6
Implementar Alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras	10 Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras	8,10	8
Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	11 Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente	7,60	7
Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo	12 Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.	6,60	6,5
Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades del recurso humano	13 Contar con personal altamente competitivo	7,10	7
Crear una cultura organizacional que genere alto rendimiento en las acciones de la cooperativa.	14 Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	5,90	6,5
Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención	15 Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos	7,60	8
Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales	16 Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones	7,40	8

Elaborado: por el autor

### IMPACTO & FACTIBILIDAD

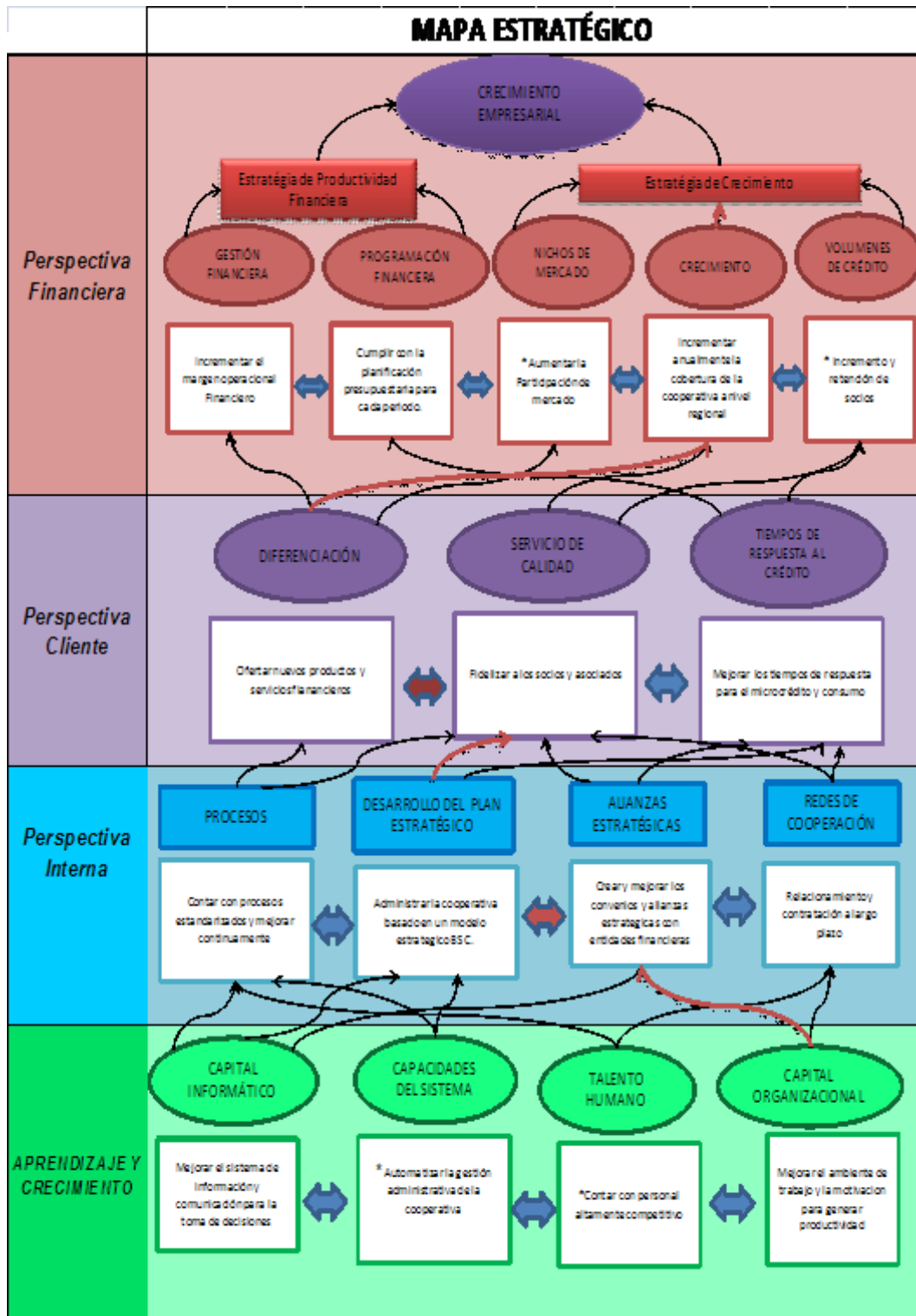


**GRÁFICO N° 31: Matriz de Boston**

Elaborado: por el autor

### 3.8 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

El mapa estratégico elaborado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. mostrara como cada uno de los objetivos estratégicos están alineados en cada una de las cuatro perspectivas que nos servirá de base para determinar el Balanced Scorecard.



**GRÁFICO N° 32: Mapa Estratégico**

Elaborado: por el autor

### 3.8.1 TIEMPOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

El tiempo en que se realizaran los objetivos estratégicos se medirán de acuerdo al plazo y factibilidad de estos, para esto es importante hacer uso de los recursos económicos físico y humanos con los que dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

**CUADRO N° 25 Tiempos de los Objetivos estratégicos claves**

PERS	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
					CORTO	MEDIO	LARGO
FINANCIERA	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	1	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional		X	
	Nichos de mercado	Buscar nuevos nichos de mercado	2	Aumentar la participación de mercado		X	
	Gestión financiera	Productividad Financiera a corto, mediano y largo plazo	3	Incrementar el margen operacional Financiero	X		
	Programación	Planificar presupuestos anuales	4	Cumplir con la planificación presupuestaria para cada periodo.	X		
	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	5	Incremento y retención de socios		X	
CLIENTES	Servicio de Calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio	6	Fidelizar a los socios y asociados	X		
	Tiempos de respuesta al crédito	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	7	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito	X		
	Diferenciación del servicio	Brindar a la comunidad mejores productos y servicios	8	Ofertar nuevos productos y servicios financieros	X		

Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.



INTERNO	Gestión estratégica	Diseñar un plan estratégico a partir del diagnóstico que me permita lograra conciencia directiva y este enfocada al mejoramiento continuo.	9	Administrar la cooperativa basado en un modelo estratégico BSC	X		
	Alianzas estratégicas	Implementar Alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras	10	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras		X	
	Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	11	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente			X
	Redes de cooperación	Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo	12	Implementar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.	X		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento Humano	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades del recurso humano	13	Contar con personal altamente competitivo	X		
	Capital Organizacional	Crear una cultura organizacional que genere alto rendimiento en las acciones de la cooperativa.	14	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	X		
	Capital Informático	Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención	15	Mejorar el sistema de información con base de datos de socios y atributos			X
	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales	16	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones		X	

Elaborado: por el autor





### 3.9 ESTRATEGIAS <sup>6</sup>

#### ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

##### **LIDERAZGO EN COSTOS**

Se basa en la ventaja que la empresa tiene sobre la competencia en cuanto a los costos del producto, lo que le permite practicar precios reducidos.

##### **DIFERENCIACIÓN**

Es saber dotar a los productos y servicios de una empresa de determinados características diferenciadas de los competidores.

##### **CONCENTRACIÓN**

La empresa se dedica a un solo segmento del mercado, satisfaciendo a los clientes mejor que las empresas competidoras.

#### ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Persigue el crecimiento de las ventas o de la participación de mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales y nuevos.

##### **CRECIMIENTO INTENSIVO**

Cuando las empresas no explotan todas las oportunidades ofrecidas del producto. Por ende deben aprovechar todas las oportunidades presentes.

En este tipo de estrategias podemos clasificar en:

---

<sup>6</sup> Planificación estratégica, Francis Salazar Pico, 2005



- Penetración.- Permite incrementar la participación de mercado mediante mayor presencia en el mismo.
- Desarrollo del mercado.- Permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados.
- Desarrollo del producto.- Consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en el mercado ya atendidos por la empresas.

## **CRECIMIENTO INTEGRADO**

La empresa crece por la integración en el mercado que opera regularmente.

- Integración vertical y horizontal.- La empresas mejora sus servicios controlando diversos aspectos por debajo o al mismo nivel de esta.
- Integración vertical.- Permite integrar el abastecimiento al interior de la misma empresa, es decir convertirse en el mismo proveedor.
- Integración hacia delante.- Cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma.
- Integración Horizontal.- Fusiones posibles con otras empresas.

## **CRECIMIENTO DIVERSIFICADO**

Consiste en la creación de nuevos productos y servicios en nuevos mercados, por razones de pocas oportunidades en los segmentos actuales u obtener mayor rentabilidad.



- Diversificación concéntrica.- Permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio o complementarlas con este.
- Diversificación pura.- Permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional.

### ESTRATEGIA COMPETITIVA

Es la consideración explícita de la posición y el comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

#### **LÍDER**

Corresponde a aquellas líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de atacar y eliminar y por tanto deben adoptar estrategias nuevas.

#### **RETADOR**

Las cuales ocupan un lugar intermedio en el mercado pueden adoptar dos posiciones en relación a las que tienen mayor participación, atacar y evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes.

#### **SEGUIDORAS**

Tiene una cuota reducida de mercado y no son innovadoras, entonces son imitadoras y por lo tanto no deben buscar represalia dirigiéndose solo a segmentos no atendidos por el líder.

#### **ESPECIALIZACIÓN**

Corresponde a aquellas que concentran sus esfuerzos en reducidos segmentos de mercado, en base a la especialización.

### 3.9.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. se enfocará en la planificación estratégica al adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.

Cabe mencionar que la estrategia será tras funcional logrando así que se adapte a las necesidades de la misma y los niveles organizacionales.

El análisis realizado de las estrategias que se van aplicar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. está enfocado a:

**CUADRO N° 26 Perfil Estratégico**

<b>PERFIL ESTRATÉGICO</b>				
<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>SUB CLASIFICACIÓN</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>
<b>DESARROLLO</b>	<b>DIFERENCIACIÓN</b>		Ofrecer productos y servicios diferenciados de calidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los socios e incrementar la rentabilidad de sus asociados.	La estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" se basa en brindar un servicio diferenciado de calidad destinado a satisfacer las necesidades de sus socios y generar rentabilidad financiera a sus asociados a través del incremento de nuevas líneas de crédito consolidándose de esta manera su imagen corporativa, convirtiéndose de esta manera en el retador de las empresas consideradas como líderes en el mercado financiero.
<b>CRECIMIENTO</b>	<b>INTENSIVO</b>	<b>DESARROLLO PARA EL MERCADO</b>	IncurSIONAR en nuevas líneas de crédito (microcrédito, consumo y vivienda) a la vez formar alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas, y expandir nuestra labor a nivel regional.	
<b>COMPETITIVO</b>	<b>RETADOR</b>		Mantenerse en el segmento de mercado financiero y consolidarse en este, a la vez desarrollarse como primera opción para la comunidad en general.	

Elaborado: por el Autor



### 3.10 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Dentro de este punto se realizara la representación gráfica de la síntesis del pensamiento estratégico de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

Para esto es importante unir todos los componentes del direccionamiento estratégico haciendo uso de la definición del negocio y la filosofía corporativa,

Para esto se ha planteado:

- Misión
- Visión
- Principios
- Valores

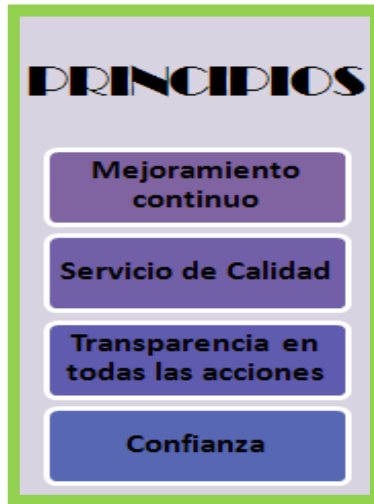
#### **Objetivos**

- Corto
- Mediano
- Largo plazo

#### **Estrategias**

- Corto
- Mediano
- Largo plazo

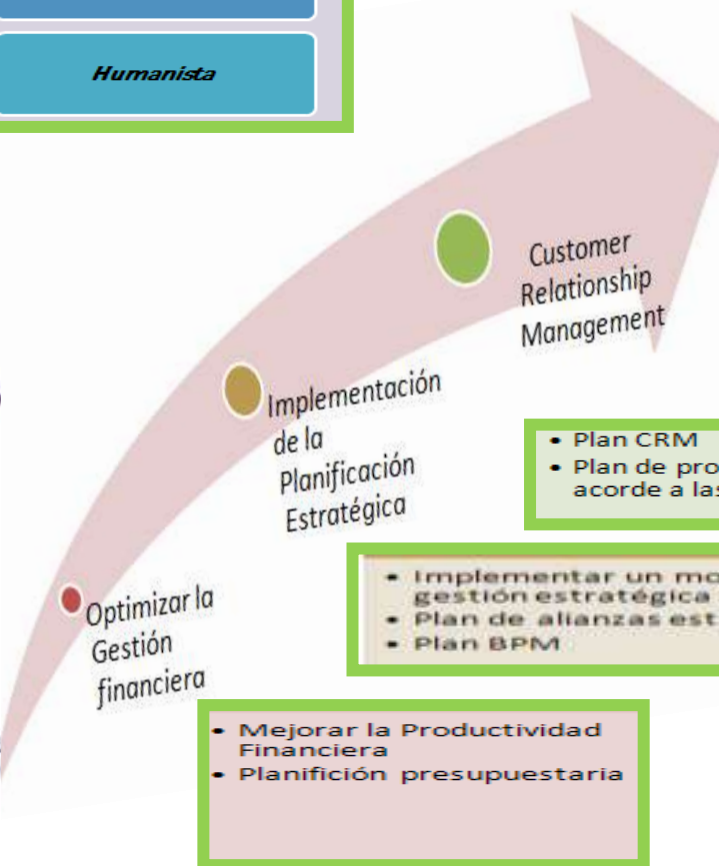
Las cuales estarán graficadas en el mapa corporativo, para mayor facilidad y entendimiento



**Visión 2014**  
*Ser una cooperativa de mayor crecimiento y respeto en el sector financiero cooperativo de microcrédito y consumo urbano marginal con un alto nivel de confiabilidad, enfocada permanentemente al desarrollo humanístico de los asociados a través de un servicio eficiente en la captación y concesión de recursos financieros con un excelente grado de honestidad y aceptación de la comunidad en general.*

• Somos una cooperativa de ahorro y crédito que ofrece servicios financieros rentables, orientados a comprender y satisfacer las necesidades de nuestros socios, mediante un servicio diferenciado, responsable y personalizado, a través de un equipo comprometido, a fin de contribuir al desarrollo socio-económico de la comunidad en general.

**MISIÓN**

- Mejorar la Productividad Financiera
- Planificación presupuestaria

- Implementar un modelo de gestión estratégica BSC
- Plan de alianzas estratégicas
- Plan BPM

- Plan CRM
- Plan de productos y servicios acorde a las necesidades

