



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“PROBIENESTAR LTDA”. DE LA CIUDAD DE LOJA,
PERÍODO 2010-2014”**

*Tesis Previa a Optar el Grado de
Ingenieros en Contabilidad y
Auditoría Contador-Público Auditor*

AUTORES:

**FABIÁN MAURICIO RIOS MOREIRA
TARGELIA MARISOL ENCALADA CALVA**

DIRECTORA:

Dra. Beatriz Calle Oleas Mg.Sc.

**Loja - Ecuador
2014**

Dra. MAGISTER BEATRIZ CALLE OLEAS, DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, DEL ÁREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, DIRECTORA DE TESIS:

CERTIFICO:

Haber dirigido la presente investigación titulada PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA”. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2010-2014”, propuesto por los señores **Fabián Mauricio Ríos Moreira y Targelia Marisol Encalada Calva**, el mismo que ha sido desarrollado bajo mi orientación y revisión durante todo el proceso investigativo, por lo que autorizo su presentación.

Loja, enero del 2014



**Dra. Beatriz Calle Oleas Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS**

AUTORÍA

Nosotros Fabián Mauricio Ríos Moreira y Targelia Marisol Encalada Calva,, declaramos ser los autores del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autores: **Fabián Mauricio Ríos Moreira**

Firma:.....
C.I. 1104209570

Targelia Marisol Encalada Calva

Firma:.....
C.I. 1104323447

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Fabián Mauricio Ríos Moreira y Targelia Marisol Encalada Calva, declaramos ser autores de la tesis titulada **PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO “PROBIENESTAR LTDA” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2010-2014**, como requisito para optar el grado de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, Contador Público – Auditor, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 20 días del mes de enero de dos mil catorce, firman los autores.



Firma:.....

Autor: Fabián Maurício Ríos Moreira

Cédula: 1104209570

Dirección: Benjamín Franklin y Peatonal "A" Cdla. PROURVI- I -ETAPA

Correo Electrónico: riosfabi@hotmail.es

Teléfono: (07) 3041048

Celular: 0993560680



Firma:.....

Autora: Targelia Marisol Encalada Calva

Cédula: 1104323447

Dirección: Benjamín Franklin y Peatonal "A" Cdla. PROURVI I ETAPA

Correo Electrónico: mari_solen@hotmail.com

Teléfono: (07) 3041048

Celular: 0993560631

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Dra. Beatriz Calle Oleas Mg.Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Galo Francisco Valarezo Carrión Mg.Sc.

Presidente del Tribunal

Dra. María Enma Añazco N. Mg.Sc.

Miembro del Tribuna

Dra. Yolanda Margarita Celi V. Mg.Sc.

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Por los momentos de sacrificio vividos en el desarrollo de esta tesis, dedico este trabajo, a mis padres: Pablo Ríos y Cecilia Moreira, por su apoyo incondicional, a mi esposa Marisol y a mi tierno hijo Pablito Andrés, la dos razones de mi vida; a mis hermanos y a todos quienes de una u otra forma me supieron dar el apoyo para que yo pueda culminar con mi carrera profesional.

Fabián Mauricio

Por el sacrificio brindado en el desarrollo de esta tesis, dedico este trabajo a mis padres: Kléver Encalada y Dilma Calva, por su permanente apoyo incondicional y especialmente a mi esposo Fabián y a mi amado hijo Pablito Andrés, las dos razones de mi ser; a mis hermanos y a todos quienes de una u otra manera me supieron dar el apoyo necesario para que yo pueda realizarme como una profesional.

Targelia Marisol

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría, a sus autoridades, personal docente y administrativo; y de manera especial a la Dra. Beatriz Calle, por su importante orientación en el desarrollo del presente trabajo investigativo. Así mismo nuestro agradecimiento a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PROBIENESTAR, por facilitarnos la información requerida, sin la cual no hubiese sido posible desarrollar el presente trabajo de investigación.

Los Autores

a. TÍTULO

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA
CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2010-2014**

b. RESUMEN

El objetivo general para el desarrollo del presente trabajo de tesis fue el de elaborar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PROBIENESTAR LTDA.”, basada en las actividades administrativas y financieras que se generan día a día en esta institución, con el propósito de mejorar la calidad de servicios que ofrece esta entidad, para lo cual se tomaron algunas variables como la de realizar un diagnóstico sobre la actual situación que vive en la Cooperativa, en la que se aplicó la matriz FODA, análisis que permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que le rodean a esta institución. Se determinó la visión y la misión que debe cumplir la Cooperativa frente a la sociedad en general y se propusieron objetivos, estrategias, políticas de acción e indicadores tendientes a cumplir con el objeto social de la institución. Así mismo se elaboró un plan operativo y el presupuesto, donde se puntualizan las diversas actividades que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos propuestos asignándole recursos a cada una de ellas.

La presente investigación inicia con la revisión de literatura para la cual fue necesario recopilar información de diferentes fuentes bibliográficas relacionada con la planificación estratégica. El estudio situacional es la temática que dio origen al proceso de la planificación estratégica, en el que

se analizan los factores externos que le encierran a la cooperativa así como los factores internos; información que fue recopilada a través de la aplicación de entrevistas a diferentes funcionarios de la institución.

La aplicación de encuestas a los socios y directivos permitió conocer la actual situación administrativa y financiera en que se desenvuelve la cooperativa, así como las necesidades y requerimientos de los socios y directivos; resultados que se encuentran puntualizados en el diagnóstico. Con la información recopilada y con el desarrollo de una reunión de trabajo con los directivos, funcionarios y algunos socios se construyó la misión y visión de la cooperativa, así como se plantearon algunos objetivos estratégicos como el de elaborar el plan operativo anual, en el que constan las actividades que debe ejecutar la institución y se detallan los recursos necesarios para que se puedan cumplir estos objetivos.

Como conclusión de este trabajo se puede determinar que las operaciones administrativas y financieras que se desarrollan en la cooperativa, no son planificadas previamente por sus directivos ni por el administrador de la misma, tampoco la entidad cuenta con objetivos claros que puedan alcanzarse en un corto o largo plazo. Por otra parte se determinó la falta de reglamentación interna de la entidad la que no ha permitido cumplir a cabalidad con las disposiciones emitidas por los organismos de control de estas instituciones financieras.

ABSTRACT

The general mission for the development of the present thesis work was the one to elaborate a strategic planning for the Cooperative of Saving and Credit "PROBIENESTAR Ltda.", cradle in the administrative and financial activities that are generated day to day in this institution, in order to improve the quality of services that offers this organization, for which took some variables like the one to make a diagnosis on the present situation that lives in the Cooperative, in which the matrix FODA was applied, analysis that allowed to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats that surround to him to this institution. The vision was determined and the mission that must in front of fulfill the Cooperative the society in general and objectives, strategies, tendientes policies of action and indicators seted out to fulfill the social object of the institution. Also an operative plan was elaborated and the budget, where the diverse activities are emphasized that must be executed to reach the proposed objectives being assigned resources to him to each one of them.

The present investigation initiates with the revision of Literature for which it was necessary to compile information of different bibliographical sources related to the strategic planning. The situacional study is thematic that gave origin to the process of the strategic planning, in that analyze the external factors that lock up to the cooperative as well as the internal factors to him;

information that was compiled through the application of interviews to different civil employees from the institution.

The application of surveys to the partners and directors allowed to know the present and financial situation in which the cooperative develops, as well as the necessities and requirements administrative the partners and directors; results that are detailed in the diagnosis. With the compiled information and the development of a meeting of work with the directors, civil employees and some partners were constructed to the mission and vision of the cooperative, as well as some strategic targets like the one considered to elaborate the annual operative plan, in which the activities consist that must execute the institution and the necessary resources are detailed so that these objectives can be fulfilled.

can be determined that the administrative and financial operations that are developed in the cooperative, they are not planned previously by his directors nor by the administrator of the same one, the organization either does not tell on clear objectives that they can be reached in a short or long term. On the other hand the lack of internal regulation of the organization was determined the one that has not allowed to fulfill to cabalidad with the dispositions emitted by the organisms of control of these financial institutions.

c. INTRODUCCIÓN

Una planificación estratégica dentro de las entidades cooperativas es de vital importancia, pues proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la cooperativa. La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

El tema de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2010-2014” es de mucha importancia ya que le ayuda a la institución a la gestión administrativa de sus directivos, permitiéndoles tomar una acertada decisión, sobre los resultados arrojados a través de la aplicación de indicadores de medición, permitiéndoles optimizar sus recursos y alcanzar en forma eficiente los objetivos institucionales. De esta manera este trabajo estará dando un aporte significativo a la cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. Así como servir de apoyo a cualquier persona o estudiante que esté involucrado en el estudio del sector financiero específicamente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La tesis está estructurada de la siguiente manera: **EL TÍTULO** de la investigación, un **RESUMEN** en castellano y traducido al inglés, en donde se describe una breve síntesis de la investigación, que hace mención al objetivo general y los objetivos específicos; **LA INTRODUCCIÓN** que detalla la importancia del tema, el aporte a la entidad y la estructura de la misma. **La REVISIÓN DE LITERATURA** donde se narran los conceptos más importantes referentes al proceso de la planificación estratégica; así mismo se describen los **MATERIALES Y MÉTODOS** que se utilizaron para desarrollar la investigación. En los **RESULTADOS** se presenta el contexto institucional, el diagnóstico basado en la aplicación de las encuestas a los socios y directivos, los resultados de la reunión de trabajo donde se estableció la misión y visión de la cooperativa, se plantearon los objetivos, políticas y estrategias para ejecutar el plan operativo. En la **DISCUSIÓN** se destaca el cumplimiento de los objetivos estratégicos con la elaboración del plan estratégico y plan operativo. Finalmente como fruto de la investigación se presentan las **CONCLUSIONES** derivadas del trabajo investigado desarrollado las mismas que sirvieron para proponer **RECOMENDACIONES** tendientes a contribuir con los directivos en el cumplimiento de su gestión y con los socios para obtener mejores servicios. En la **BIBLIOGRAFÍA** se detallan las fuentes de consulta de donde se recopiló la información y finalmente se presentan los **ANEXOS** relacionados con el trabajo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

EL COOPERATIVISMO

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad.

La cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad.

El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

Origen del cooperativismo

Desde el comienzo de la humanidad el hombre ha tenido la necesidad de interrelacionarse con los de su misma especie, en las comunidades primitivas cooperaban entre sí en las actividades básicas como la caza, la pesca y la recolección. A medida que la sociedad fue desarrollándose se

incremento las formas de cooperación entre sus miembros. La época de la revolución industrial ocurrida en Europa durante los siglos XVIII y XIX marcó una pauta impresionante para el movimiento cooperativo. Por otra parte, el desempleo, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo.

Una de las primeras experiencias cooperativas data del siglo XIX, en el año de 1844 cuando en Inglaterra, en la ciudad de Rochdale, dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunos inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada "De los Probos Pioneros de Rochdale".

Llegamos así al 21 de diciembre de 1844, donde se originan las cooperativas de consumo, en donde se funda la primera cooperativa en el mundo en Rochdale de Inglaterra, la misma que se logró plasmar en una organización exitosa.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

1. Libre adhesión y retiro voluntario.- La inscripción en cualquier cooperativa debe ser totalmente libre, voluntaria y abierta a todas las personas que así lo deseen y que quieran hacer uso de los servicios que la cooperativa les brinda, a la vez que aceptan las responsabilidades y obligaciones que esto implica.

2. Derecho de voz y un voto por persona.- Las cooperativas como asociaciones democráticas que son, deben garantizar a todos los asociados el derecho de participar igualitariamente en las decisiones y responsabilidades de la cooperativa. Esto implica igualdad de derecho y obligaciones para todos los socios de la cooperativa.

3. Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.- Debe existir una tasa limitada al capital por aportaciones si éste recibe interés.

4. Distribución de los excedentes.- Los excedentes generados por la cooperativa pertenecen a sus asociados, en este sentido los mismos asociados serán quienes decidirán el destino de los excedentes. Así los excedentes pueden distribuirse según se decida a:

1) la expansión de las actividades de la cooperativa.

2) Se destinan a la prestación de servicios comunes y,

3) los excedentes se distribuyen entre los asociados en forma proporcional a los servicios utilizados.

5. Labor educativa: Es un deber de las cooperativas promover los principios y filosofía del cooperativismo entre sus empleados, asociados y en la comunidad en general.

6. Cooperación entre cooperativas: Con el objeto de cumplir aún mejor sus fines y favorecer sus intereses, las cooperativas deben en la medida de lo posible brindarse ayuda entre ellas.

La actual Ley de Asociaciones Cooperativas, también tiene como principios, además de los anteriores, a los siguientes:

1. “Neutralidad racial, religiosa y política”: Ni la raza, ni la religión, ni el color político deben ser obstáculo para la adhesión a una cooperativa, ni tampoco deben ser fuente de discriminación entre sus asociados.

2. “Duración indefinida, capital variable e ilimitado, y un número ilimitado de asociados”: Ninguna cooperativa puede imponer limitaciones en cuanto a su duración, capital o a la cantidad de sus afiliados.

3. “Responsabilidad limitada”.

4. “Irrebatibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por Ley y de excedentes producidos por las operaciones con personas que sin ser asociados, hubieran usado los servicios de las cooperativas y de los Ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa”.

5. “Autonomía en su gobierno y administración, con excepción de las limitaciones que establece la presente Ley.

VALORES COOPERATIVOS.

Ayuda Mutua.- el completo desarrollo individual se logra por medio de la acción conjunta y responsabilidad mutua de cada uno de los socios de la cooperativa.

Responsabilidad Propia.- los miembros asumen la responsabilidad para su cooperativa, para su creación y vitalidad continua y para garantizar que mantenga su independencia de otras organizaciones públicas y privadas.

Democracia.- la participación democrática de los asociados en las cooperativas es el eje fundamental de este valor.

Igualdad.- los miembros tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones.

Equidad.- a la hora de retribuirles su participación se les debe tratar equitativamente.

Solidaridad.- significa que los cooperativistas y las cooperativas se mantienen juntos, aspiran a crear un movimiento cooperativo unido local, nacional, regional e internacionalmente.

En conclusión podemos decir que:

El cooperativismo surgió como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que surgieron como consecuencia de la revolución industrial.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Concepto

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

La planificación estratégica es el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo

plazo”. Es decir la planificación estudia el pasado para decidir en el presente lo que se debe hacer en el futuro.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales.

Para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Efectivamente, necesita de un pensamiento estratégico que permite mirar la eficacia, lo que significa: ¿Cómo podemos insertarnos efectivamente en los procesos de transformación y desarrollo a través de estrategias adecuadas? ¿Cómo podemos tener el impacto más significativo, tomando en cuenta los recursos que poseemos?”¹.

Características de la Planificación Estratégica.

- La Planificación Estratégica identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite a quien tiene la capacidad decisoria dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.

¹APAZA, Meza Mario, *Gerencia Estratégica y del Valor*, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EL PACIFICO, Capítulo I, Pág. 13, año 2001.

- Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido. Significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias al plan, así como también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores.

- Planificación no se confunde con diseño normativo. La planificación no se agota en la coherencia que puede establecer entre medios y objetivos para lograr un buen diseño. La calidad técnica en el diseño de un plan no garantiza su éxito. Este se resuelve en la lucha política y supone algún tipo de conflicto.

- La planificación estratégica comprende los siguientes momentos:
 - El momento explicativo (fue, es y tiende a ser)
 - El momento normativo (debe ser)
 - El momento estratégico (puede ser)
 - El momento táctico (hacer)

- La planificación estratégica es un cálculo de los recursos y factores que restringen su capacidad de acción que son muchos y de una amplia gama, cálculo que permite orientar y dirigir la acción.

- La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la

realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino desde la visión de los otros.

- La planificación en la coyuntura, representa el intento de sistematizar la toma de decisiones que se lleva a cabo en el “día a día” y tiene como referencias direccionales los planes de más largo plazo.
- La planificación anual operativa, constituye el plan de acción anual. Tiene como función dar racionalidad a las decisiones en la coyuntura y, a su vez, responde a las orientaciones provenientes del mediano plazo.
- Esta planificación se rige por la lógica del hombre de acción que observa la realidad constituida por problemas y oportunidades.
- La planificación estratégica opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas.
- La planificación estratégica permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.
- La planificación a largo plazo, representa la anticipación del futuro que se desea construir y el marco direccional de la planificación.

Objetivos de la Planificación Estratégica

“Los objetivos que persigue la planeación estratégica son:

Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.

Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.

Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.

Crear y mantener la competitividad de la empresa.

Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades.

Sin embargo, la planeación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de la empresa.

Hay algunas condiciones que es preciso hacer, una de ellas quizás la más importante es que la planeación estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizá la consideración más relevante es que la planeación no es una medida de desesperación, esto es, no sirve para sacar de una crisis

repentina a una empresa en particular; tampoco la planeación estratégica elimina los riesgos pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla”²

LA ESTRATEGIA

“La estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales, a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación

²APAZA, Meza Mario, *Gerencia Estratégica y del Valor*, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EL PACIFICO, Cap.2 y 9, Pág. 11 año 2001.

estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas”³.

Propósitos y Objetivos

Cualquier diferencia entre la situación actual con la palabra administración y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente.

Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas a los que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los

³TOMADO DE INTERNET: <http://portalecuador.ec/module-PageSetter-viewpub-tid-2-pid-141.php>.

propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema.

Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores. Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro.

¿Es un propósito compatible con otro?

¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada?

La jerarquización se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor que la institución tenga propósitos a corto, medio y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad.

En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente.

Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo plazo.

La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución, cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto.

Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas.

Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización. Una buena estrategia debe: Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.

- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Suficiente por sí misma.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.

LA MISIÓN

Es la necesidad genérica que la institución pretende satisfacer, en propósito y contribución a la sociedad desde el más alto nivel organizacional; qué funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con qué tecnología y para que demandas sociales.

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Características básicas de la misión:

- Que sea trascendente y duradera
- Que sea inspiradora
- Que sea sencilla y comprensible
- Que indique la repercusión o beneficio social.
- Que exprese el quehacer fundamental.

VISIÓN

“Visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos. La visión

sirve para guiar acciones encaminadas a la realización de esta situación ideal.

Importancia

La visión provee un criterio para elegir entre las diferentes alternativas; facilita la consulta y la toma de decisiones; contribuye a la unidad de pensamiento ayudando a librar y dar dirección a la energía creativa”⁴

Características de la visión:

Es formulada por un líder; Es compartida por los colaboradores; Guiada por valores; y Es positiva y orienta lo que es a lo que debe llegar a ser

Definición de objetivos

Es un enunciado general de una situación determinada que la organización espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones.

Es también la exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.

⁴ *ELOY Anello; JUANITA de Hernández, Planificación Estratégica, Universidad de NUR, Instituto Superior de Educación Rural, Bolivia, Pág. 16 año 1994.*

Dentro de la planificación estratégica, primero se construyen los objetivos y luego, las políticas. Esto debido a que los objetivos marcan la intencionalidad y las políticas de la direccionalidad del plan.

Características de los Objetivos:

- Requieren de un alto nivel de creatividad
- Mantienen una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sean factibles de realizarse
- Los objetivos son claramente establecidos, con el mínimo de ambigüedades.
- Los objetivos procuran ser cuantificables a fin de facilitar su ejecución y evaluación.
- Los objetivos guardan coherencia, armonía y correlación con la misión, políticas, estrategias y metas institucionales
- Los objetivos refieren los aspectos más relevantes, del quehacer institucional. En definitiva los objetivos deben ser:

Pertinentes,

Cuantificables,

Relevantes y coherentes,

Creativos, claros y fáciles.

LAS POLÍTICAS

Las políticas dan direccionalidad y orientación al plan; se las formula luego que se ha establecido la misión y los objetivos de la organización. También podemos decir que las políticas son líneas de acción que guían el accionar de la institución en el corto y largo plazo.

Características:

- Su formulación es de responsabilidad de los directivos.
- Tienen coherencia con la naturaleza y enunciado de los objetivos.
- Están referidas a los aspectos más relevantes del quehacer empresarial.
- Son planteadas para periodos definidos y delimitados previamente.

ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Una estrategia es un camino para ir desde la verdad real, hacia la verdad ideal, o sea desde la realidad de la empresa y su medio identificado en el análisis contextual hacia la visión de la comunidad transformada, por medio de trabajar en las áreas señaladas en la misión institucional. También podemos decir que la estrategia se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una organización o empresa, y a la

adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos”⁵

Formulación de estrategias y líneas de acción:

“Se vuelve a cada tema seleccionado y se consulta sobre como formularlo como una estrategia; es decir, cómo enunciarlo de tal forma que responda a la pregunta; ¿Qué queremos hacer o lograr con relación a esta oportunidad?

La estrategia tiene que definir cómo se va a aprovechar de tal o cual oportunidad; Después de definir una estrategia y una línea de acción, relacionadas, se pasa a la próxima oportunidad y se repite el proceso. Estrategias para transformar las debilidades en fortalezas.

Cuando se terminan de definir las estrategias y las líneas de acción, que han nacido del análisis de las oportunidades, se pasa a hacer el mismo análisis de las debilidades.

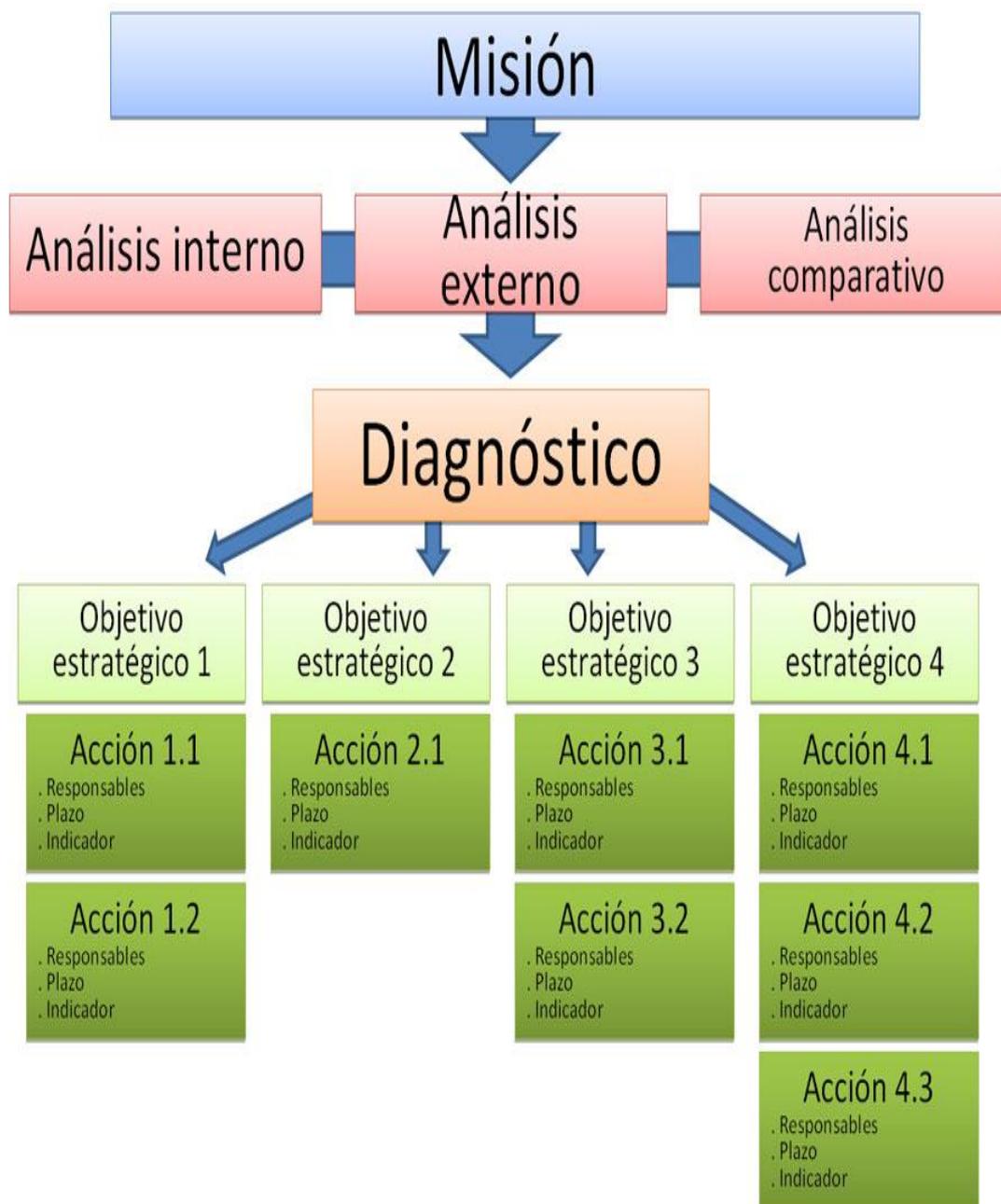
Primero se analizan las debilidades para definir aquellas en las cuales se considera que es importante tomar acción, basándose en las preguntas:

¿Qué importancia tienen la debilidad en el cumplimiento de la misión?

¿Qué posibilidades tenemos para sobreponernos a esa debilidad?”⁶

⁵ KOONTZ, Harold y HEINZ Weihrich, *Administración una Perspectiva Global*, Mc.Graw Hill., pág. 45 año 1991.

PLAN ESTRATÉGICO



Elaboración: Los autores

⁶ *ELOY, Anello; JUANITA de Hernández, Planificación Estratégica, UNIVERSIDAD DE NUR, Instituto Superior de Educación Rural, Bolivia, pág., 18, año 1994.*

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

PRIMERA ETAPA:

Constituye el procesamiento de datos pasados, presentes y futuros. Da una base para seguir el proceso de la planificación estratégica. Es el análisis de la situación; etapa que mediante los diversos métodos e instrumentos específicos permite recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida del área o servicio. Precisa dos análisis: interno y externo.

a) **Análisis Interno**

Aquí se analiza todos los elementos que conforman la organización así como los recursos financieros, los recursos tecnológicos marketing, infraestructura, investigación etc. Estos bajan las premisas fundamentales, los fuertes (fortalezas) y que debemos acrecentarlos, y los (débiles) que debemos disminuirlos.

Diagnóstico Interno.- Éste diagnóstico complementa lo anterior y consiste en medir y evaluar nuestras fortalezas y debilidades al interior de nuestra organización. En él se mide importantes elementos como los siguientes:

- Nuestra solidez financiera.
- Nuestra eficiencia operativa para producir lo mejor.
- Nuestros procesos para mejorar la calidad.-
- La cantidad y calidad de nuestros recursos humanos, materiales y financieros.
- Nuestra estructura organizativa, que se corresponde con las necesidades de nuestro producto.
- Los sistemas de información como soporte a los procesos productivos y administrativos.
- La calidad de los procedimientos para llevar a cabo la planeación de nuestro negocio.
- La calidad de los controles para lograr los objetivos.
- La eficiencia en el manejo de los recursos y su inferencia en el nivel de nuestros costos.
- Los sistemas de comunicación interna y externa.
- El clima laboral.
- El nivel de desarrollo organizacional.
- La normalización y estandarización de los procedimientos.
- El uso adecuado de políticas y normas.

Todo lo anterior marcará debilidades y fortalezas que se deben compaginar con las amenazas y oportunidades para definir las estrategias. Una estrategia puede ser superar algunas debilidades para aprovechar algunas oportunidades o para defendernos de algunas amenazas.

El proceso de diagnóstico interno, se logra a través de la auditoría administrativa, o control de gestión del medio interno, que involucra estándares o indicadores inmersos en una metodología de comparaciones, análisis y recomendaciones que les es propio, dentro del campo de las ciencias administrativas.

b) **Análisis Externo:**

Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas gubernamentales, los avances tecnológicos, competencias, mercado, metas, etc. Se realiza mediante dos premisas que son las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la organización.

Diagnóstico Externo.- Es la capacidad de analizar, comprender y manejar las fuerzas externas que rodean a la empresa, es el elemento fundamental para lograr una buena planificación y por ende una administración efectiva de la empresa.

Los planificadores al realizar el diagnóstico deben hacerse frecuentemente dos interrogantes: ¿qué analizar en el entorno de la empresa? y ¿cómo evaluar su pertinencia?

Para esto deben realizar las siguientes actividades.

- Medir nuestra participación en el mercado.
- Medir la participación de nuestros principales competidores.
- Medir el crecimiento global del sector al que pertenecemos y nuestro crecimiento y el de los competidores, para medir nuestras oportunidades de crecimiento a sus amenazas.

- Definir los diferentes segmentos que confrontan nuestro mercado y nuestra participación en cada uno de ellos.
- Determinar el potencial de crecimiento de cada segmento y establecer en donde se presentan las mejores oportunidades o las mayores amenazas, para luego compararlas con nuestras fortalezas internas y cambiarlas en forma más productiva; esto es lo que constituye una definición de una estrategia.

- Definir una estrategia, es pues, convertir el conocimiento de las amenazas y oportunidades detectadas en el mercado en proyectos en desarrollo que le reportan a la organización en el fortalecimiento de sus objetivos de crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.
- Medir el potencial, en otros sectores conexos al nuestro que igual brinden oportunidades que pueden contribuir a nuestro crecimiento y rentabilidad.

Los elementos anteriores, después se deben comparar con nuestras fortalezas y/o debilidades financieras, administrativas, operativas, tecnológicas internas, para determinar la viabilidad de aprovechar algunas de dichas oportunidades o vencer las amenazas.

Análisis Institucional

El análisis de la realidad interna de la institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades.

En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades, y aptitudes centrales de la organización.

LA MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa, siempre y cuando podamos responder tres preguntas:

- Lo que estoy analizando. ¿es relevante?

- ¿Está fuera o dentro de la empresa?
- ¿Es bueno o malo para mi empresa?

SEGUNDA ETAPA:

La formulación estratégica, donde se sistematiza los objetivos, metas y acciones que se las realizarán a corto, mediano, largo plazo, mediante la determinación de los requerimientos financieros, de recursos y tiempo.

TERCERA ETAPA:

La implementación estratégica, que comprende la aplicación de las diferentes estrategias o acciones que optimicen los recursos de que dispone la empresa o institución y se realiza también un seguimiento de la acción para los ajustes respectivos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

CUARTA ETAPA:

La evaluación y control que es el proceso que permite realizar el seguimiento y evaluación final de los resultados planificados. La planificación estratégica puede elaborarse para un periodo de 3 a 5 años.

La evaluación se ejecuta tomando como referente los indicadores de gestión previamente insertados en el documento original de planificación estratégica.

PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

PRIMER PASO: Identificación de la Misión de la Organización, de los Objetivos y Estrategias.

Toda empresa u organización, sea ésta un negocio, o del sector público, necesita de una misión. Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda ni reemplaza al concepto tradicional de “propósitos” o de “objetivos”, ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa, la pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente:

¿Cuál es la razón de ser de la institución?

La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales.

Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública. Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

SEGUNDO PASO: El Análisis del Entorno Externo.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa.

Los elementos del entorno no definen las opciones disponibles para administración de la corporación. Una empresa exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente.

Un análisis de su entorno permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir en la existencia de la empresa.

TERCER PASO: Identificación de Oportunidades y Amenazas.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que puede llegar a representar «ventanas de oportunidad», es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra amenaza y viceversa.

CUARTO PASO: Análisis de Recursos de la Organización

Una mira al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación,

liderazgo, capacitación y cultura entre otros). En éste sentido habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas.

Algunas preguntas guías para ejecutar este paso son las siguientes:

¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la empresa?

¿Qué destreza tienen los empleados?

¿Contamos con la tecnología necesaria?

¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

QUINTO PASO: Identificación de las Fortalezas y Debilidades.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que disponen en modo deferente a sus competidores en contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni

eficiente, o bien recurso que necesita pero que no posee: ahora, si la empresa cuenta con actividades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva y credencial, ventaja que debe ser aprovechada antes que sus competidores lo hagan, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

SEXTO PASO: Revalorización de la Misión y Objetos de la Organización.

La función de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de la fortaleza y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como «Análisis FODA». Un análisis de éste tipo da a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente puede hacer.

En consecuencia, constituye en un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven.

Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de las empresas? Si se requieren cambios, entonces es

altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes. Tal vez sea necesario insistir aquí, regularmente el concepto de misión no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de “propósito” y de hecho muchos consideran que el término «misión» es meramente una moda, un neologismo, nueva forma de decirle a los propósitos.

Esto es falso, pues en el concepto de misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la empresa posee y constituyen su filosofía empresarial.

SÉPTIMO PASO: Formulación de Estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una empresa puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras: la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa

pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades mejor que sus más cercanos competidores pues de ésta manera logrará obtener una ventaja competitiva.

De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

OCTAVO PASO: Implantación de la Estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y liderazgo, esta estrategia no funcionará. Por ésta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de la planeación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

NOVENO PASO: Evaluación de Resultados

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos de evaluación. El control nace en la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos a la par, durante el camino de la gestión.

No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos indica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De ésta manera preguntarles como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios?

Aquí podremos saber que efectiva fue la estrategia que se eligió y en éstas condiciones los administradores estarán en capacidades de tomar las mejores decisiones, los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se adentran a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus empresas u organizaciones será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control son ciertamente sistemáticos. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda la planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

NIVELES DE DECISIÓN

Nivel Estratégico

Que es el más alto nivel, donde se toman las decisiones que afectan toda la estructura de la organización, y cuyos efectos se prolongan en un largo

plazo por lo que se pueden considerar irreversibles en el corto plazo. Por ejemplo:

Efectuar inversiones tecnológicas para elevar la productividad.

Ampliar la cobertura a nivel local y nacional e internacional

Ofrecer nuevas líneas de productos o servicios, etc.

En este nivel se requiere por lo tanto: información sobre el medio económico general, sectorial o regional; información sobre los actuales mercados; sobre los ciclos de vida de los productos; sobre la competencia e información sobre la rentabilidad económica, ventas y patrimonial.

El conjunto de decisiones de este nivel se denominan decisiones estratégicas y el conjunto de programas y proyectos involucrados en esas decisiones es un plan estratégico.

Nivel Táctico

Es un nivel intermedio donde se toman decisiones delimitadas por las decisiones estratégicas y que tienen que ver con asignación de recursos en el corto y mediano plazo. Por ejemplo:

Una vez tomada una decisión estratégica de producir una nueva línea de productos o servicios, una decisión táctica es determinar que proveedores

deben surgir de materia prima, o en que banco obtendremos el crédito, o si el director del proyecto debe venir o no de la competencia.

Nivel Operativo

Es el nivel de última línea de decisiones que giran en torno a los procedimientos. Por ejemplo:

Qué código de cuentas se debe usar

Si el cliente se debe clasificar como A o B.

Si los recursos de capacitación se deben originar en la misma empresa o fuera de ella.

En conclusión, podemos sintetizar lo que es planeación estratégica: “Es el proceso formal que permite formular, ejecutar y evaluar acciones que conduzcan a lograr objetivos para adecuar la misión de la empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente”⁷

MOMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la planeación estratégica existen tres grandes momentos: El diagnóstico; Confrontación, revisión o definición de la misión y visión institucional, y la formulación del plan estratégico.

⁷APAZA, Meza Mario, *Gerencia Estratégica y del Valor*, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EL PACIFICO, Cap.2 y 9 Págs. 13-16, año 2001.

1) El Diagnóstico

El diagnóstico es el primer momento de la formulación del plan estratégico, el mismo que consiste en evaluar nuestra posición frente al mercado del medio donde nos desenvolvemos, para poder detectar los problemas de la empresa y poder determinar una propuesta que tienda a solucionar esos problemas. Para la elaboración del diagnóstico, se deberá tomar en cuenta todos los factores que puedan incidir en la eficiente o deficiente administración de la empresa.

2) Confrontación, Revisión o Definición, de la Misión y Visión Institucional.

En el segundo momento de la planeación se deberá confrontar la situación empírica con la realidad investigada, se hará una revisión de la visión y la misión si existe; caso contrario si en la empresa no existen estos valores, se deberá definir la visión y la misión institucional.

3) La Formulación del Plan Estratégico

En el tercer momento denominado "La formulación del plan estratégico, se deberá tomar en cuenta para su estructuración las etapas mencionadas en párrafos anteriores.

FORMULACIÓN DE PLANES

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a

ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

EL PLAN OPERATIVO ANUAL

Es el proceso que permite en el corto Plazo realizar las actividades, asignar recurso y los responsables requeridos para la consecución de los objetivos de la planificación institucional. El POA tiene como propósito orientar la ejecución de los objetivos, convierten los propósitos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece el POA es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presenta cada año, así como a los cambios no previstos en el desarrollo de las operaciones de la cooperativa.

“El plan operativo anual es un segmento del plan de mediano plazo y se lo prepara para disponer de una herramienta que oriente al nivel directivo sobre las acciones prioritarias en el corto plazo, sin perder de vista los objetivos globales de la planificación a mediano plazo.

El POA es un instrumento de gestión que en el corto plazo, proporciona detalles de cómo se desarrollará o se desagregará el plan estratégico institucional, determina el qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué hacer; por lo tanto detalla objetivos o metas, acciones, plazos, recursos y responsables. Constituye la consolidación de todos los planes operativos anuales, formulados por cada una de las unidades administrativas”⁸.

Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

⁸*CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual General de Auditoría Gubernamental; Acuerdo N° 032, Pág. 21, Mayo, 2003.*

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión

Los flujos de información simplemente deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Indicadores de Gestión

Son indicadores que deberán aplicarse para medir la gestión administrativa de La entidad, y que permitirán medir, evaluar y comparar,

cuantitativamente y cualitativamente las actividades de cada uno de los sectores, con relación al cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa. Para ello se harán las siguientes preguntas:

¿Qué medir?

¿Cuándo medir?

Dónde Medir

¿Contra Qué medir?

Las medidas deben relacionarse con la MISIÓN de la empresa.

MEDIDAS = Grado de operación o resultado.

El Presupuesto

El presupuesto constituye el principal instrumento de política institucional por medio del cual se asigna los recursos necesarios y se viabiliza la ejecución de las acciones que conducirán al cumplimiento de los objetivos y metas definidos en el plan operativo anual de la institución.

La planificación presupuestaria es una parte del proceso de planificación y programación; es el plan de acción más concreto que establece normas de funcionamiento y nivel de las variables, Debe partir de una revisión a fondo de todas las necesidades y de una asignación de recursos a las actividades que realice la institución.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

En el desarrollo de la presente investigación requirió la utilización de los siguientes materiales:

Computadora, impresora, calculadora, página web, libros, folletos, Leyes, y Reglamentos, hojas de papel bon, marcadores, lápiz, flashmemory.

MÉTODOS

Los métodos y técnicas de investigación que se utilizaron para hacer efectiva la realización de la presente tesis en todo su proceso investigativo, y que sirvieron para lograr los objetivos tanto de la cooperativa como de nuestra tesis fueron:

Método Científico

La presente investigación se fundamentó en el uso del Método Científico, el mismo que permitió constituir el marco teórico de la planificación estratégica, a través del estudio de conceptos y definiciones sobre la materia, así como.

Método Inductivo

Se elaboró el diagnóstico de la cooperativa, en base a la aplicación de encuestas, lo que permitió orientar la investigación para realizar el planteamiento del plan estratégico de de la cooperativa.

Método Deductivo

Este método hizo posible determinar los pasos y los procedimientos a seguir en la estructura del plan estratégico a implementarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, como a estructurar la visión, misión, objetivos estratégicos y los objetivos operativos.

Método Histórico

Con la ayuda del método histórico se pudo recabar la información sobre la creación de la Cooperativa, su base legal y el accionar de la misma dentro sector cooperativo, así como conocer las operaciones que viene realizando la institución en el cumplimiento de sus objetivos.

Método Analítico

Se pudo analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad, con la finalidad de plantear las estrategias, y las actividades que

se trazaron en el plan operativo para la consecución de los objetivos institucionales, así como las metas y objetivos a alcanzarse en el periodo planificado.

Método Matemático

La aplicación de este método permitió realizar operaciones matemáticas en las encuestas, la estructura del plan operativo y la asignación de los recursos para la formulación del presupuesto del plan por cada una de las actividades que se van a ejecutar.

Método Sintético

Permitió interrelacionar los elementos que integran el objeto de estudio; así como para formular algunas conclusiones inherentes a la ejecución de la investigación, para luego proponer las respectivas recomendaciones basadas en la síntesis de los resultados arrojados.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para aplicar las encuestas a los directivos se tomó toda la población esto es 5 miembros del Consejo de Administración y 3 del Consejo de Vigilancia. Para determinar el número de encuestas que se aplicó a los

socios de la en la Cooperativa PROBIENESTAR, que en la actualidad son 789 socios, se aplicó la siguiente fórmula estadística:

$$N = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot (N)}{\sum^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

$$\sum^2 (N-1) + Z^2 PQ$$

P = Respuestas Pertinentes

Q = Respuestas no pertinentes

Z = Margen de Seguridad 92%; $92 / 2 = 46 > 1.7 + 0.06 = 1.76$ Tabla

Σ = Margen de error 8 % = 0.08

DATOS:

N = 789 Total de socios en la cooperativa

Z = 1.76

P = 0.9

Q = 0.1

Σ = 0.08

$$N = \frac{1.76^2 \times 0.9 \times 0.1 (789)}{0.08^2 (789-1) + 1.76^2 \times 0.9 \times 0.1}$$

$$N = \frac{3.0976 \times 0.9 \times 0.1 (789)}{0.0064 (788) + 3.0976 \times 0.9 \times 0.1}$$

$$N = \frac{0.278784 (789)}{5.0432 + 0.278784}$$

$$N = \frac{219.960576}{5.321984}$$

N = 41.33

N = 41 encuestas

f. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

En el año 2009, se reúne en la casa del Arquitecto Rodrigo Armijos un grupo de profesionales inversionistas, con la finalidad de crear una organización cooperativa, que permita realizar intermediación financiera, para de esta forma ayudarse mutuamente en los diferentes proyectos que ejecutaban cada uno de ellos, así como prestar ayuda a quienes posteriormente se asociaren a esta cooperativa, dando créditos a corto plazo y a intereses convenientes para el desarrollo empresarial de quienes lo necesiten. Es así que se crea la Cooperativa que actualmente se denomina Cooperativa de Ahorro y Crédito “PROBIENESTAR LTDA” de conformidad al Art. 1 del Estatuto, con fecha 2 de septiembre de 2009, con domicilio en la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, de capital social y número de socios variable e ilimitado, sin fines de lucro.

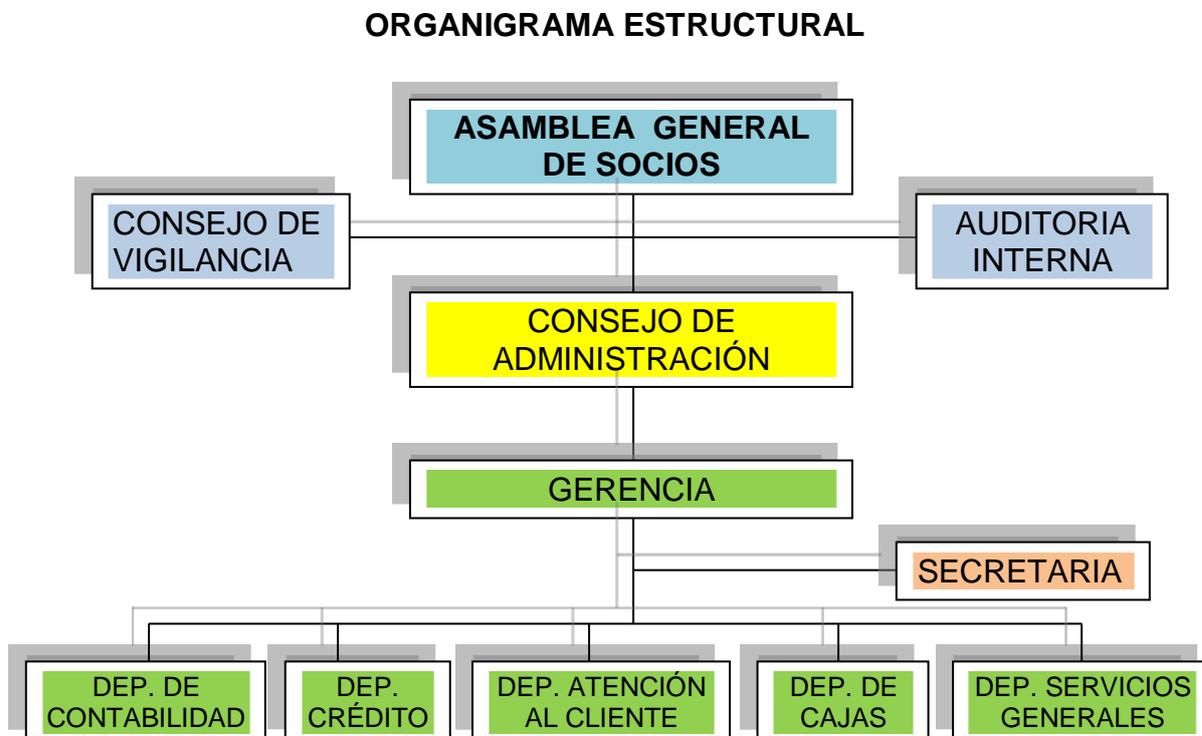
BASE LEGAL

La Cooperativa se registrará por lo dispuesto en la Constitución Política de la República, Ley de Economía Popular y Solidaria, y su Reglamento, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley de la Seguridad Social, Código de Trabajo, el Estatuto y el Reglamento Interno de la Cooperativa.

ESTRUCTURA ORGÁNICA, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- Asamblea General;
- Consejo de Administración;
- Consejo de Vigilancia;
- Gerencia; y,
- Comisiones Especiales



FUENTE: Cooperativa "PROBIENESTAR"

ELABORACIÓN: Los Autores

INTEGRACIÓN DEL PATRIMONIO.- El patrimonio de la Cooperativa está integrado por:

- a. Los certificados de aportación de los socios;
- b. Cuotas de ingreso;
- c. Multas que se impongan;
- d. Las reservas legales y especiales que se crearen con base en los resultados económicos obtenidos;
- e. Las donaciones, legados y herencias que ella reciba, las que serán aceptadas con beneficio de inventario;
- f. En general, de todos los bienes muebles e inmuebles que por cualquier otro concepto adquiera la Cooperativa; y;
- g. Los resultados económicos acumulados.

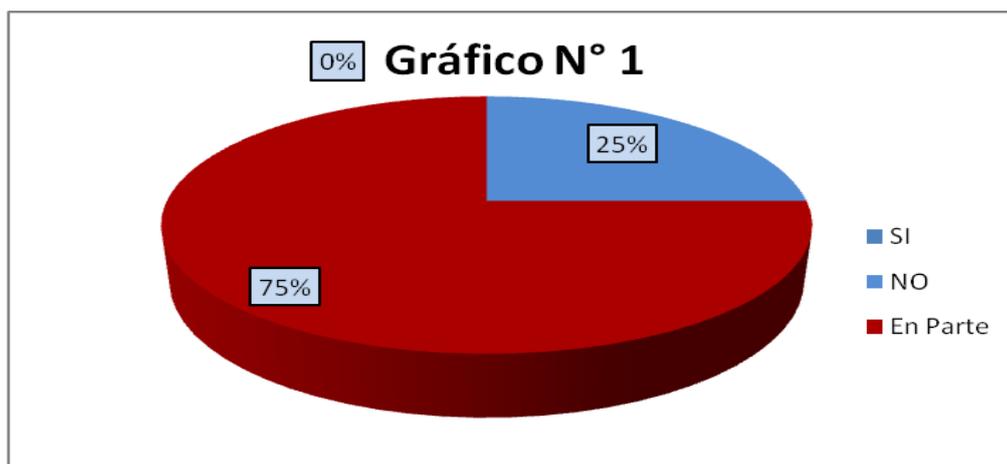
OBJETO SOCIAL

La Cooperativa está autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y prestar servicios financieros a sus socios y a terceros; de acuerdo a lo establecido en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto y más leyes que sean pertinentes, pudiendo abrir puntos o ventanillas de prestación de servicios, oficinas, agencias y sucursales, en cualquier punto de influencia dentro del territorio nacional, previa autorización oficial.

ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA “PROBIENESTAR”

1. ¿Se han definido procesos para cada unidad administrativa?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	25%
En Parte	6	75%
Total	8	100%

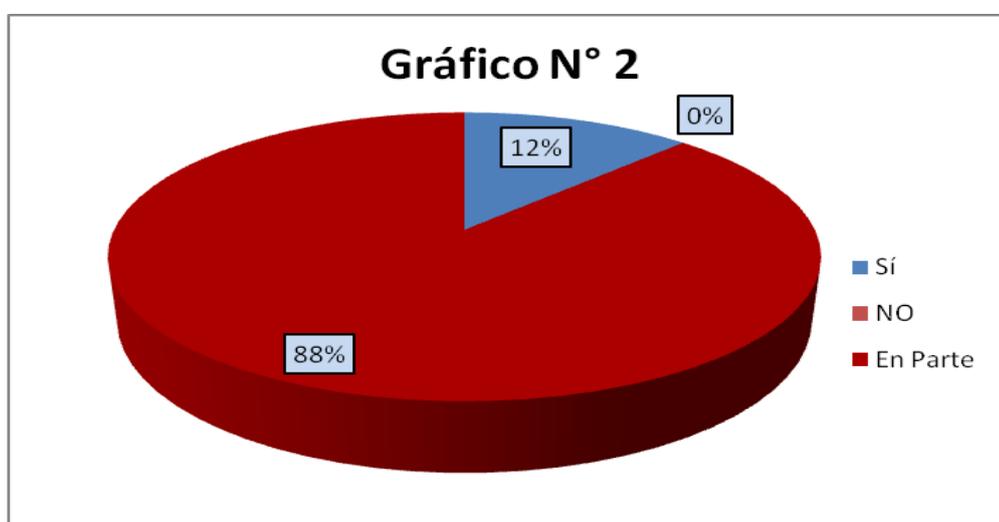


INTERPRETACIÓN

Al preguntarles a los directivos si se han definido procesos administrativos en cada departamento; 2 personas que representan el 25% del total de encuestados manifestaron que no; 6 directivos que representan el 75% manifestaron que en parte; y ninguna persona dio una respuesta afirmativa. Determinándose la inexistencia de procedimientos administrativos en la organización.

2. ¿Cuenta la entidad con reglamentos internos para cada proceso establecido?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12%
NO	0	0%
En Parte	7	88%
Total	8	100

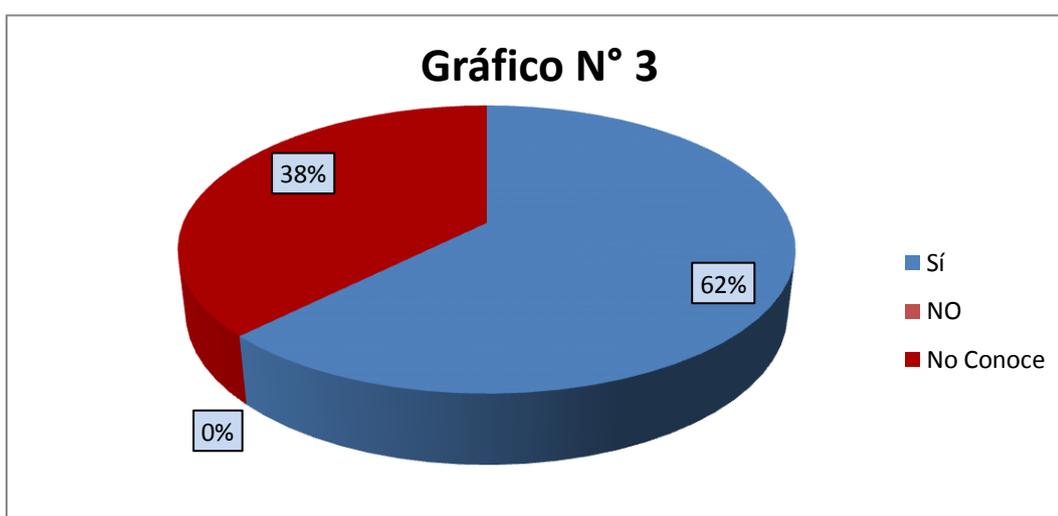


INTERPRETACIÓN

Al consultarles a los 8 directivos sobre si en la cooperativa existen reglamentos internos debidamente aprobados; 1 directivo manifestó que sí, lo que representa el 12% del total de encuestadas; 7 directivos que representa el 88% manifestaron que tienen en parte; y ninguno manifestó que no tienen; lo que indica que hace falta incrementar mas reglamentos en la cooperativa.

3. ¿Las políticas establecidas en la cooperativa están debidamente legalizadas de conformidad a los estatutos?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62%
NO	0	0%
No conocen	3	38%
Total	8	100

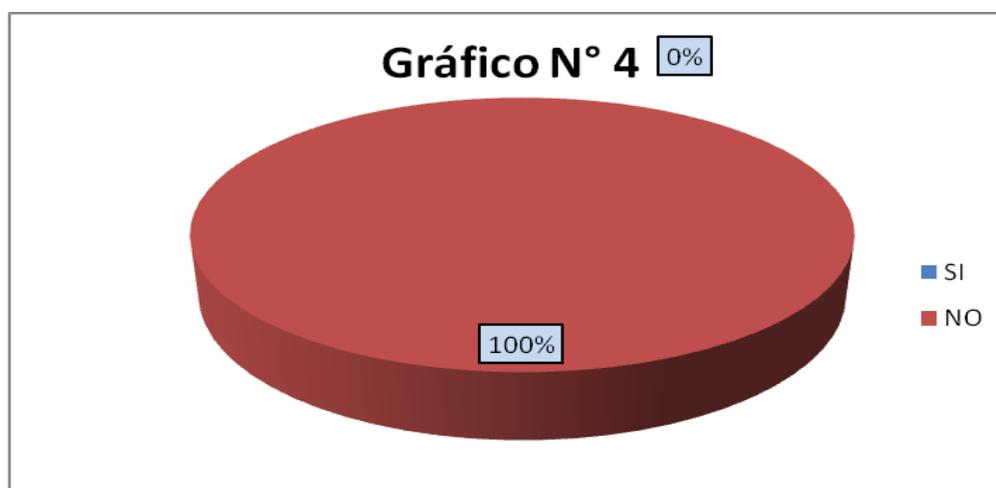


INTERPRETACIÓN

Al preguntar a los directivos si las políticas son emitidas de conformidad a lo establecido en los estatutos y a la Ley; 5 socios manifestaron que si están acorde representando el 62% y 3 manifestaron que no conocen, lo que representa el 38% del total de encuestas; observándose que los directivos en gran parte acogen las disposiciones de la Ley, Reglamentos y Estatuto de la cooperativa para emitir sus políticas internas.

4. ¿Se ha definido en la entidad la visión y misión institucional?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%

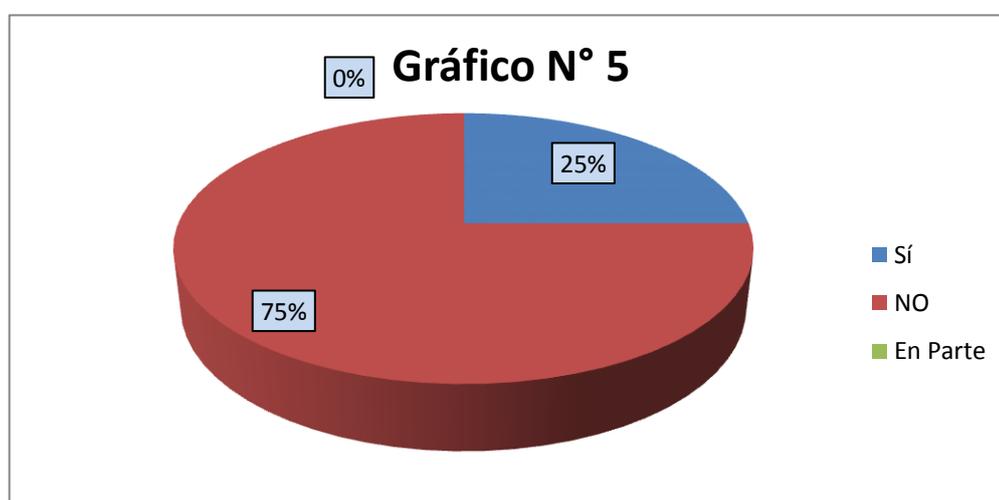


INTERPRETACIÓN

Al preguntar a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda., si en la entidad se ha definido la visión y la misión institucional; los 8 directivos que representan el 100% de los encuestados, manifestaron que no; lo que determina que sus directivos no se han preocupado por elaborar una misión y visión de esta importante institución financiera.

5. ¿La actual estructura orgánica está acorde a las exigencias de la cooperativa?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
No Conoce	0	0%
Total	8	100%

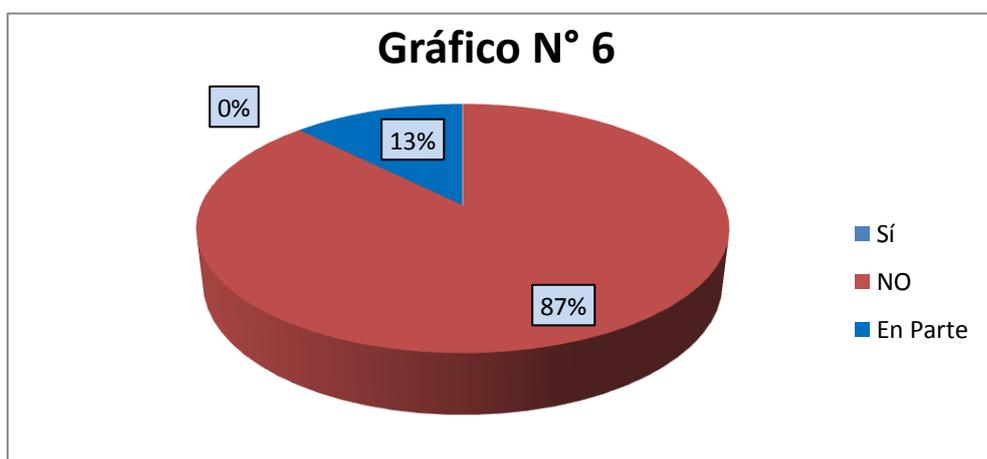


INTERPRETACIÓN

De los 8 directivos encuestados sobre si la organización administrativa actual está acorde a las exigencias o requerimientos de la cooperativa; 2 de ellos manifestaron que si, representando el 25% del total de encuestados; y 6 directivos que representan el 75% contestaron que no es adecuada. Evidenciándose que la estructura organizacional de la Cooperativa, no es apropiada para las operaciones que se efectúan en la entidad.

6. ¿El Consejo de Administración elabora en forma anual una planificación de actividades que va a ejecutar la cooperativa?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	87%
En parte	1	13%
Total	8	100%

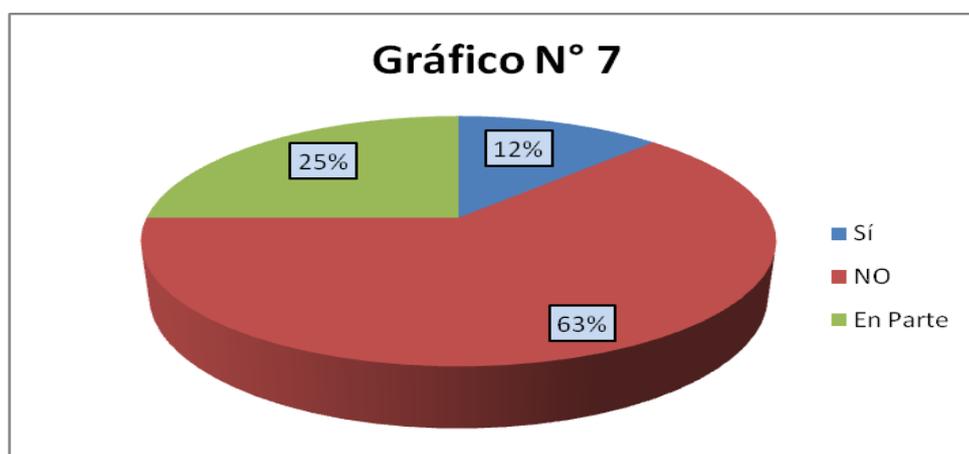


INTERPRETACIÓN

Se preguntó a las 8 directivos si el Consejo de Administración elabora un plan anual de actividades a desarrollar en la entidad; 1 directivo que representa el 13% manifiesta que en parte se ha elaborado la planificación; 7 directivos que representa el 87% contestaron que no se ha elaborado en forma anual una planificación de actividades a desarrollar en la entidad; y ningún directivo dio una respuesta afirmativa. Observándose la falta de planificación de actividades en la cooperativa.

7. El Consejo ha implementado políticas para la concesión de créditos?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12%
NO	5	63%
En Parte	2	25%
Total	8	100%

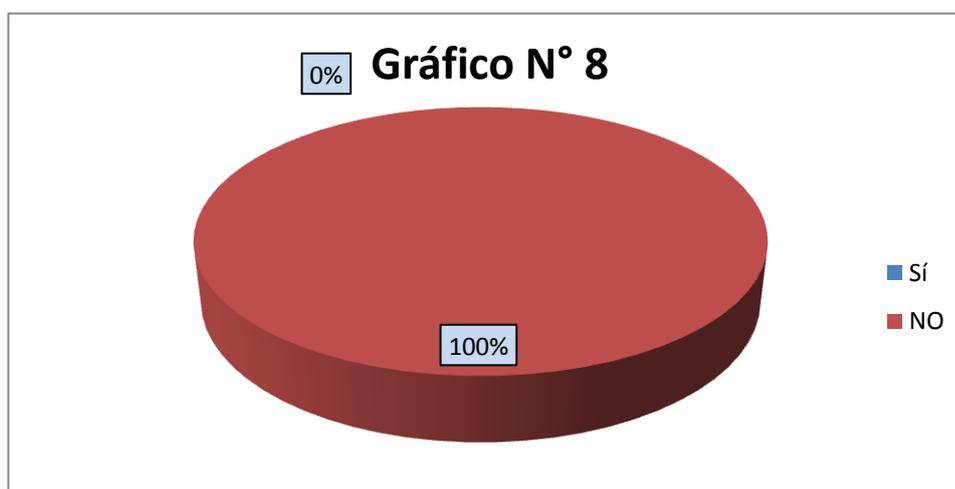


INTERPRETACIÓN

Al consultarles a los 8 directivos sobre las políticas para la concesión de créditos, 1 de ellos manifestó que si existen estas políticas, representando el 12%; 5 directivos dieron una respuesta negativa lo que representa el 63% y 2 directivos manifiestan que conocen en parte, representando el 25%; determinándose que en la cooperativa no se cuenta con políticas crediticias lo que ocasiona un riesgo para la institución.

8. ¿Se han elaborado planes de capacitación para el personal y directivos de la cooperativa?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%

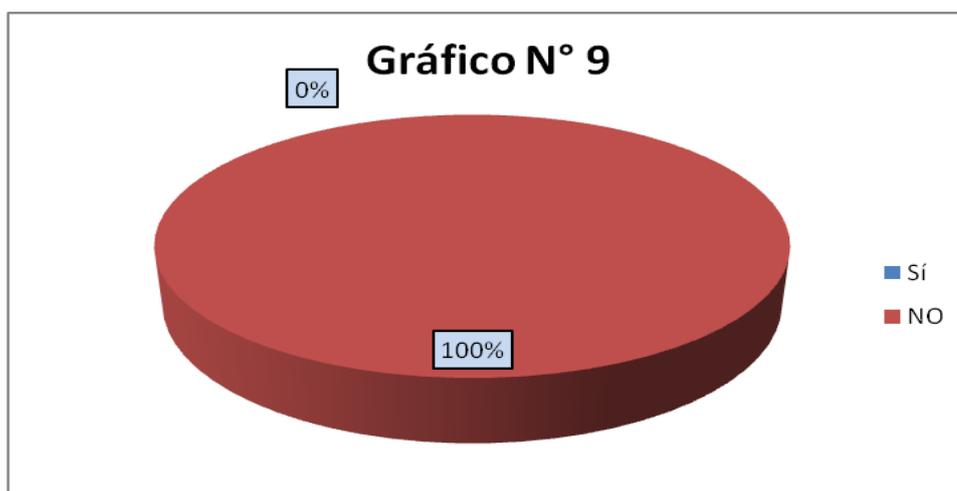


INTERPRETACIÓN

Sobre esta pregunta que se efectuó a los 8 directivos, en su mayoría contestaron que no se cuenta con un plan de capacitación para empleados ni para directivos, evidenciándose que no se ha dado capacitación al personal de esta entidad desde que se inició, lo que afecta el buen servicio a los socios.

9. ¿Se han establecido funciones por escrito para cada uno de los puestos de trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%

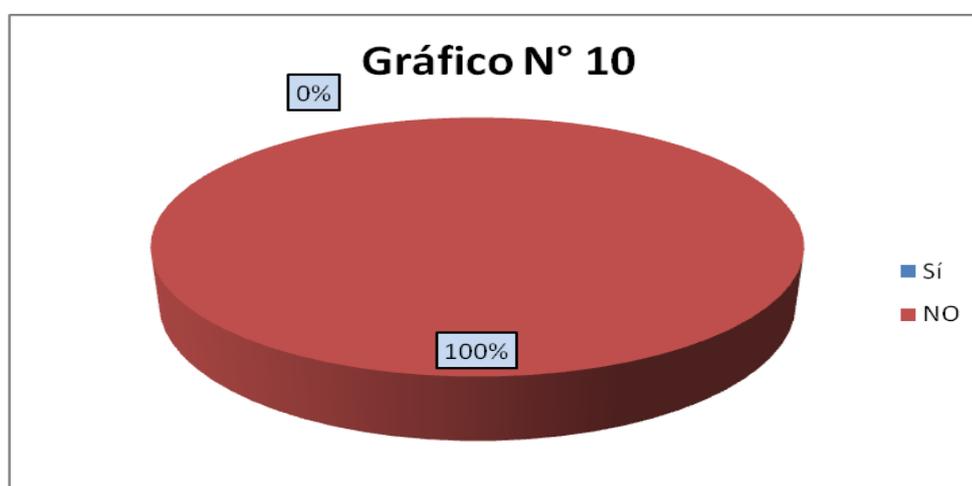


INTERPRETACIÓN

Al consultar a las 8 directivos sobre si la entidad ha establecido funciones por escrito para cada uno de los puestos de trabajo; lo 8 directivos que representan el 100% de las encuestas, contestaron que no; lo que se establece que en la cooperativa no se cuenta con un manual de funciones lo que puede ocasionar una duplicidad de funciones y sin responsabilidades.

10. ¿La entidad ha definido objetivos estratégicos, políticas y metas a corto y largo plazo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%

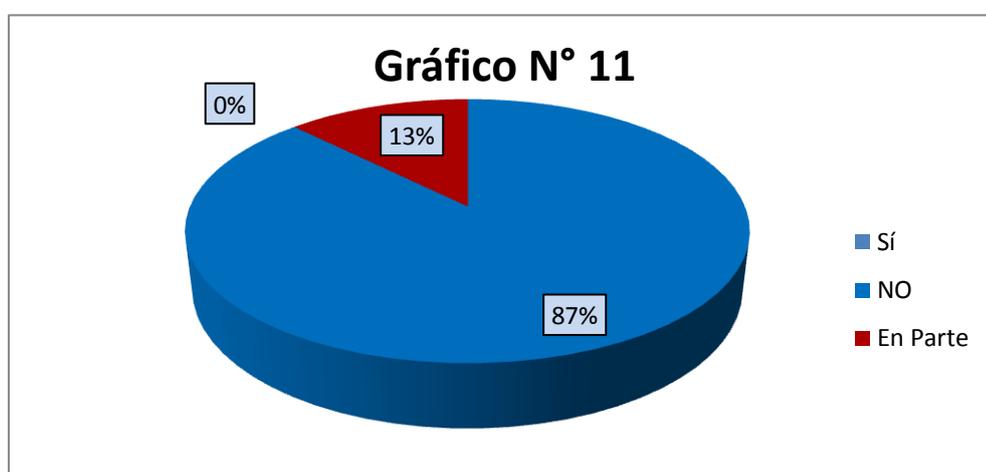


INTERPRETACIÓN

Al consultarles a los 8 directivos si se ha planteado objetivos estratégicos, políticas y metas a corto y largo plazo en la entidad, los 8 directivos que representan el 100% de los encuestados manifestaron que no, lo que demuestra que la entidad no se dirige por objetivos estratégicos ni se plantean metas a alcanzarse.

11. ¿Los servicios que está ofertando la cooperativa cubren la demanda de necesidades de los socios?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	87%
En Parte	1	13%
Total	8	100

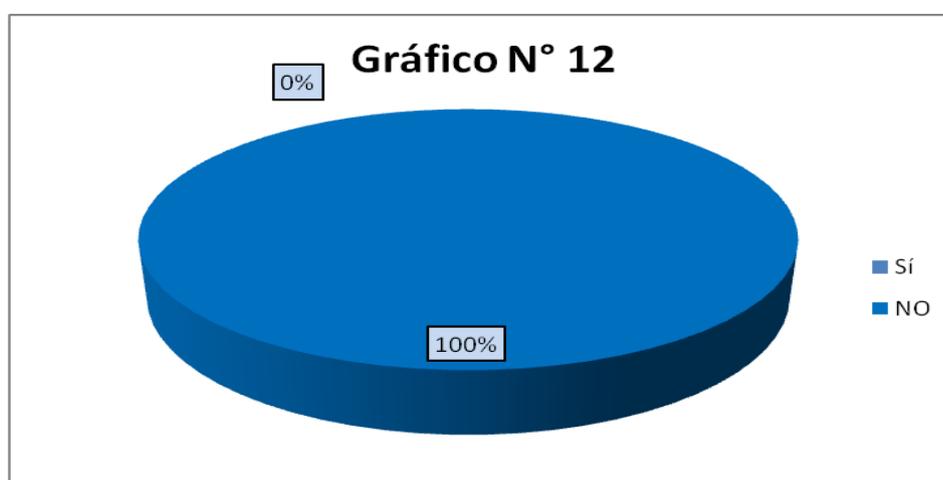


INTERPRETACIÓN

Sobre esta pregunta, al encuestarse a los 8 directivos sobre si los servicios que actualmente está ofertando la entidad, 7 de ellos manifestaron que no cubre todas las necesidades de los socios representando el 87% del total de directivos; 1 de ellos manifestó que estos servicios se están ofertando en parte, representando el 13%; lo que quiere decir que en la entidad hace falta implementar algunos servicios para satisfacer la demanda de necesidades de los socios.

12. ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%



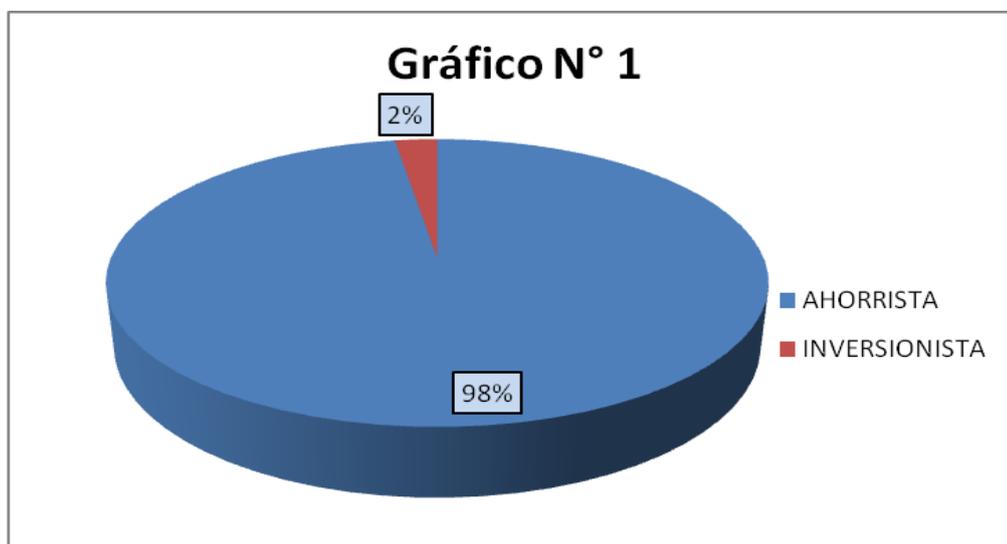
INTERPRETACIÓN

De los 8 directivos que fueron encuestados sobre si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. Cuenta con un plan estratégico, el 100% de ellos que representan los 8 directivos ha contestado que no, determinándose la falta de esta herramienta básica de planificación en esta entidad financiera de reciente creación.

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PROBIENESTAR LTDA"

1. ¿Usted es ahorrista o inversionista?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorrista	40	98%
Inversionista	1	2%
Total	41	100%

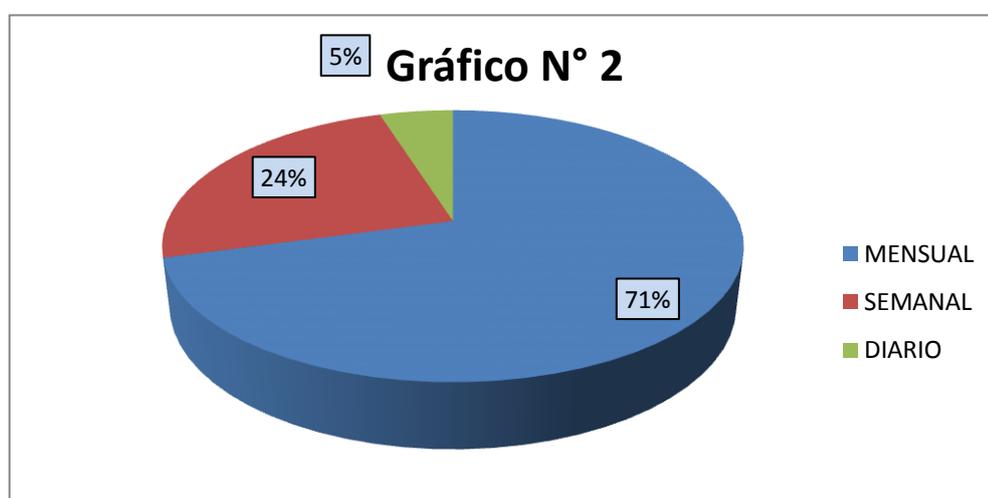


INTERPRETACIÓN

Al preguntar a los socios, si son ahorrista o inversionistas; 40 personas contestaron que son ahorristas, representando el 98% del total de encuestados; 1 personas manifiesta que es inversionista, representando el 2% del total de encuestas. Lo que demuestra que la cooperativa tiene un gran porcentaje de ahorristas y en un mínimo de inversionistas.

2. ¿Con que frecuencia ahorra usted?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	2	5%
Semanal	10	24%
Mensual	29	71%
Total	41	100

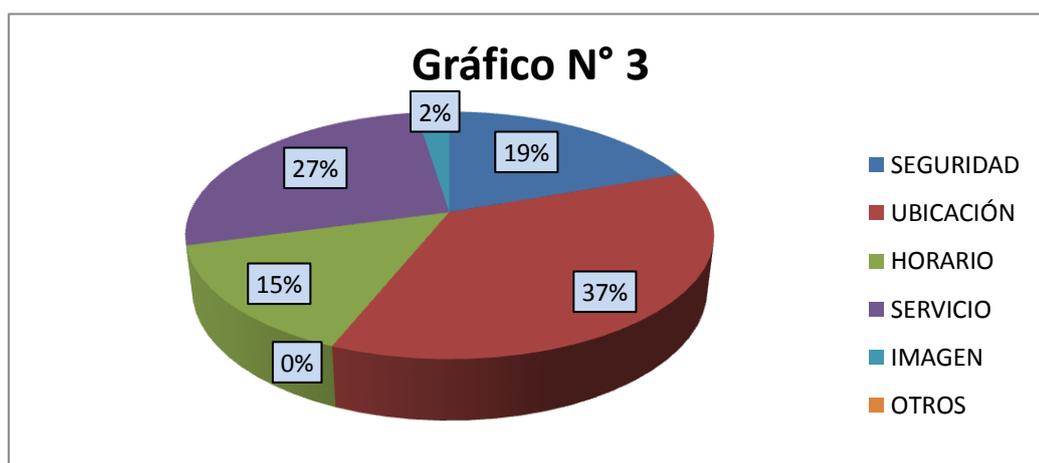


INTERPRETACIÓN

De los 41 socios encuestados al preguntarles la frecuencia con que ellos ahorran; 2 socios manifestaron que su ahorro era diario, lo que representa el 5%; 10 de ellos contestaron que su ahorro era semanal, lo que representa el 24%; y 29 socios que representan el 71% manifestaron que ahorran en forma mensual, evidenciándose que existe gran ahorro en forma mensual.

3. ¿La razón por la que prefiere a su cooperativa es?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguridad	8	19%
Ubicación	15	37%
Horario	6	15%
Servicios	11	27%
Imagen	1	2%
Otras	0	0%
Total	41	100

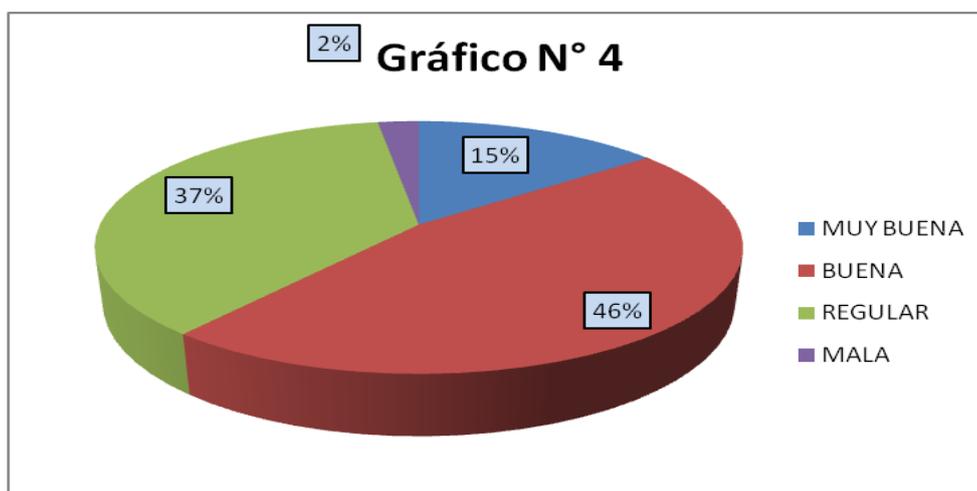


INTERPRETACIÓN

Al preguntarles a los socios sobre la razón por lo que prefieren a la cooperativa, de 41 socios, 8 manifestaron que era por seguridad; 15 por ubicación; 6 por el horario que tiene; 11 socios contestaron por el servicio que presta; y 1 socios manifiesta que es por la imagen de la entidad; lo que demuestra que existen varias razones por lo que los socios pueden ingresar a la cooperativa.

4. ¿La atención que le ofrece la cooperativa es?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	6	15%
Buena	19	46%
Regular	15	37%
Mala	1	2%
Total	41	100%

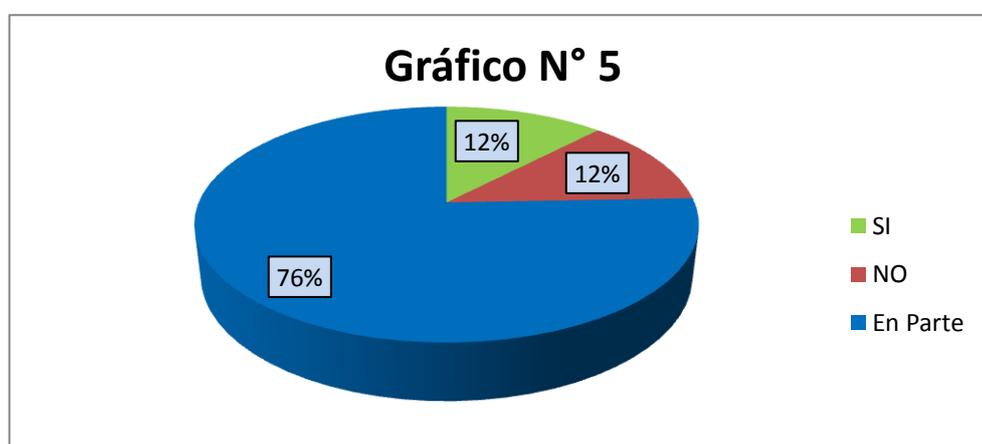


INTERPRETACIÓN

Sobre esta pregunta formulada a los socios, de los 41 encuestados; 6 manifiestan que la atención es muy buena; 19 socios manifiestan que la atención es buena; 15 socios dijeron que la atención es regular; y 1 sola persona manifiesta que la atención es mala: lo que demuestra que la atención en la cooperativa no es eficiente, se deberá mejorar la atención a los socios y clientes.

5. ¿Los servicios ofertados por su cooperativa satisfacen sus expectativas?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	12%
NO	5	12%
En Parte	31	76%
Total	41	100%

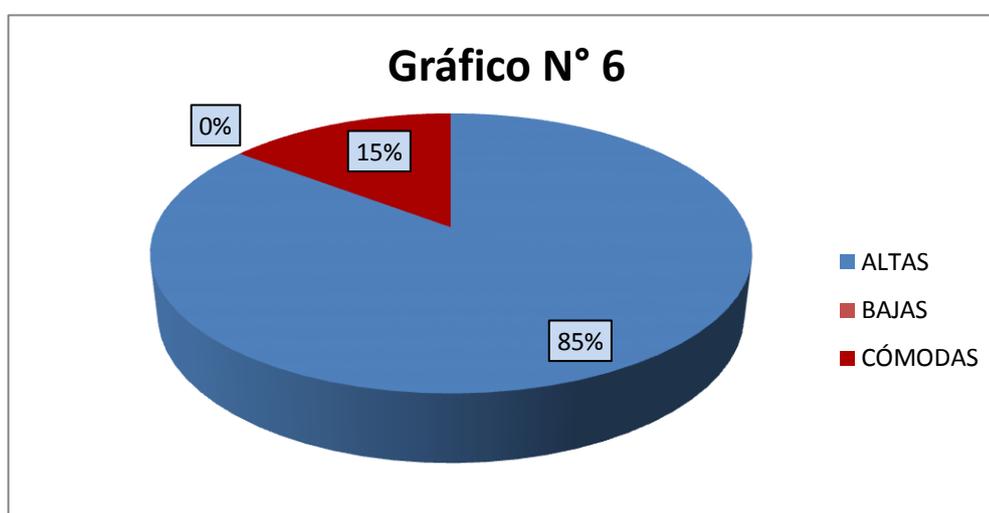


INTERPRETACIÓN

De los 41 socios encuestados sobre si los servicios ofertados satisfacen con sus expectativas; 5 socios manifestaron que si lo que representa el 12%; otros 5 manifiestan que no satisfacen sus expectativas representando el 12% del total de encuestados y 31 socios que representan el 76% contestaron que sus expectativas son satisfechas en parte. Lo que determina que existe un gran porcentaje de necesidades de los socios que no están debidamente satisfechas.

6. ¿La tasa de interés que le cobra la cooperativa en los créditos son?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altas	35	85%
Bajas	0	0%
Cómodas	6	15%
Total	41	100%

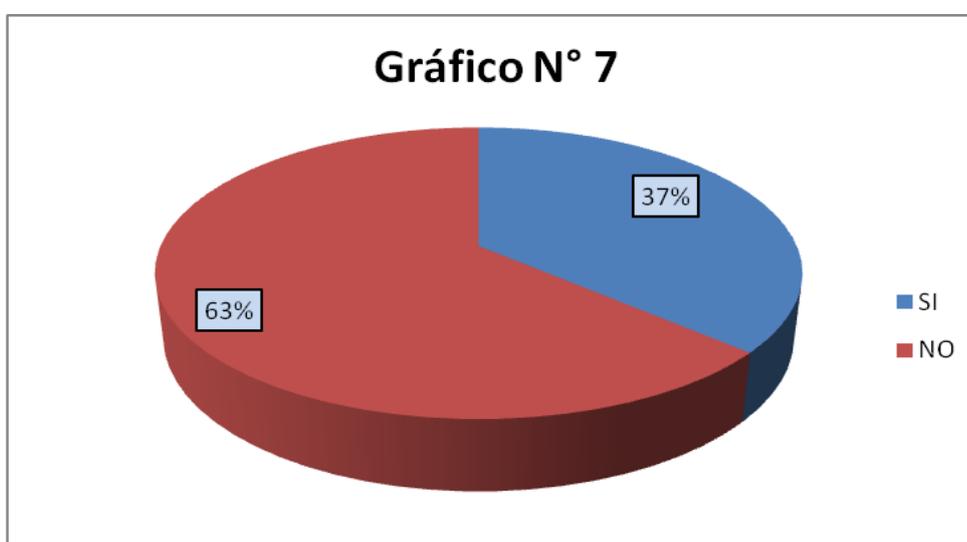


INTERPRETACIÓN

Al consultarles a los socios sobre la tasa de interés que les está cobrando la cooperativa; de los 41 encuestados, 35 socios que representan el 85% manifiestan que las tasas de interés son altas; 6 de ellos que representan el 15% contestaron que son cómodas; pero ninguno ha contestado que son bajas; lo que evidencia que la entidad está cobrando tasa altas por los créditos otorgados a sus socios, representando un riesgo para la institución, ya que puede ser sancionada por el organismo de control.

7. ¿Los trámites para la concesión de créditos son rápidos?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	37%
NO	26	63%
Total	41	100%

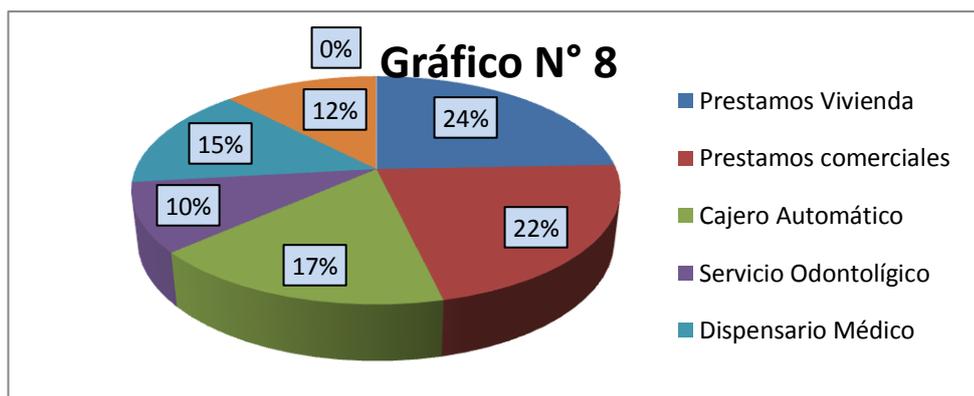


INTERPRETACIÓN

Al consultarles a los socios sobre la agilidad de los trámites, de los 41 socios encuestados, 15 manifestaron que si son rápidos lo que representa un 37% del total de encuestados; 26 manifestaron que no son rápidos, representando el 63%, porcentaje mayor, lo que indica que no existe agilidad en la tramitación para la concesión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda.

8. ¿Cuál de estos servicios le gustaría que le ofreciera su cooperativa?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Préstamos Vivienda	10	24%
Préstamos Comerciales	9	22%
Cajero Automático	7	17%
Servicio Odontológico	4	10%
Dispensario Médico	6	15%
Convenios con casa comerciales	5	12%
Otros	0	0%
Total	41	100



INTERPRETACIÓN

De la consulta a los socios sobre los servicios que requieren, 10 manifiestan que se incremente los créditos de vivienda; 9 préstamos comerciales; 7 requieren de cajeros automáticos; 4 piden de servicio odontológico; 6 de servicios de dispensario médico y 5 requieren que se hagan convenios con casas comerciales, notándose una necesidad de algunos servicios que se requieren implementarse en la cooperativa.

DIAGNÓSTICO

De la aplicación de encuestas dirigidas a directivos y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda., de la ciudad de Loja, así como de las entrevistas efectuadas al gerente, contador y jefe de créditos se ha podido obtener los siguientes resultados:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. Financia sus operaciones con los aportes y ahorros de los socios, así como por las captaciones de dinero a los socios y clientes. La entidad por su corta vida de funcionamiento que tiene hasta la actualidad no ha diseñado procedimientos administrativos ni ha elaborado un manual de funciones que permita determinar con claridad las obligaciones y responsabilidades para los directivos y funcionarios de cada una de las unidades administrativas; sus directivos en gran parte han acogido las disposiciones de la Ley y Reglamento de Cooperativas, así como del estatuto para emitir sus políticas internas, sin embargo no han elaborado toda la reglamentación interna que requiere la entidad, no cuenta con políticas crediticias que permita viabilizar eficientemente la concesión de créditos, ya que la mayor parte de sus socios son ahorristas que esperan obtener créditos a corto y largo plazo; las tasas de interés que está cobrando actualmente son elevadas. Los servicios que oferta la cooperativa en la actualidad no cubren las necesidades de los socios evidenciándose la necesidad de implementar algunos servicios entre

ellos: otras líneas de crédito como; créditos comerciales, consumo, de vivienda, a bajos intereses; cajeros automáticos, servicios médicos y odontológicos así como convenios con empresas comerciales entre otros, que permitan a sus socios disponer de un balcón de servicios para cubrir sus necesidades.

Por otra parte, la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda., no es apropiada para el desarrollo de las operaciones que se efectúan en la entidad, a decir del gerente la falta de recursos y espacio físico no permite ampliar la estructura orgánica. Al preguntarles al gerente de la cooperativa así como a la contadora y oficial de crédito sobre la planificación de actividades en cada uno de sus departamentos, supieron manifestar que no se planifican, simplemente las actividades se desarrollan por órdenes superiores, los créditos son concedidos de acuerdo al orden de presentación de la solicitud de cada socio y de acuerdo a la liquidez de la entidad, lo que demuestra un desconocimiento sobre la materia de planificación. En la organización no se ha definida la visión y la misión institucional, así mismo no se han planteados objetivos estratégicos ni metas a corto y largo plazo que permitan orientar el accionar de la cooperativa, lo que determina que existe un desconocimiento sobre la materia de planificación estratégica debido a que al personal operativo y directivos no se lo ha capacitado de acuerdo a cada una de sus funciones que desempeñan, por lo que es necesario que la

entidad elabore una planificación estratégica acogiendo las necesidades de los socios, funcionarios y clientes de la cooperativa.

ELABORACION DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Para la elaboración de la misión y visión se tuvo que convocar a los directivos, funcionarios y socios de la cooperativa, con la finalidad de recoger los criterios sobre lo que sería la misión y visión de la cooperativa, así como para establecer los objetivos, estrategias y líneas de acción a seguirse en el desarrollo de esta planificación estratégica; para lo cual se realizó un taller en el mismo que se hizo conocer la necesidad de que la entidad defina su visión y misión que debe ejecutar para cumplir con el objetivo social para la que fue creada; así como cuente con objetivos, estrategias y líneas de acción bien definidos.

Para lo cual se partió indicando a los presentes que ésta debe ser construida considerando que es una descripción del futuro deseado por la cooperativa, que debe ser motivante para sus directivos y socios, que permita integrar principios, ideales y valores sobre lo que quiere debe hacer y cómo debe verse la organización en el futuro. Antes de definir la visión de la cooperativa, se plantearon a los asistentes algunas preguntas como:

¿Qué y cómo queremos ser?

¿Hacia dónde queremos cambiar?

¿Cómo queremos que nos describan?

¿Qué deseamos lograr?

¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?

¿Qué valor queremos que nos distinga?

Con estas observaciones se procedió a construir el siguiente enunciado que se aprobó de manera consensuada por todos los presentes.

VISIÓN

Llegar a ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito con una organización sólida, rentable y competitiva en el año 2015 con el aporte tesonero del trabajo de sus socios, procurando incrementar constantemente el ahorro de sus miembros para destinarlo al desarrollo de iniciativas productivas manejadas por hombres y mujeres del sector urbano y rural, microempresarios, pequeños empresarios, comerciantes y agricultores, para lo cual contará con una administración técnica, eficaz, eficiente y responsable, comprometida y capacitada que comparta los servicios financieros y sociales que brinda.

Así mismo, para construir la misión, se procedió a plantear algunas interrogantes que permitieron reflexionar a los asistentes y dar su opinión; sobre lo que sería la misión de la cooperativa:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué Hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿A través de qué lo hacemos?

Al término de esta reunión se llegó a definir el siguiente enunciado:

MISIÓN

Ofrecer servicios financieros y sociales con calidad y calidez a todos los habitantes de la ciudad y cantón de Loja, con alto espíritu de superación, en forma ágil y oportuna, proponiendo con ello un mejor nivel de vida, sin descuidar el bienestar de sus colaboradores.

PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

VALORES

Los siguientes valores observados por los accionistas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda., permitirán orientar la conducta de todas nuestras acciones y decisiones de la organización, permitiendo dar un grado de confiabilidad, seguridad y cumplimiento a los socios de nuestra cooperativa y de la ciudadanía en general; entre ellos tenemos:

Seguridad y Confianza.- Nuestra cooperativa cuenta con los medios de seguridad apropiados para que los depósitos de los socios sean protegidos de forma eficiente.

Transparencia.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. Es una cooperativa que rinde cuentas claras, de tal manera que se genera la satisfacción deseada por su socio y cliente.

Agilidad y Eficiencia.- Los socios son la parte fundamental de nuestra cooperativa y a quienes nos debemos, es por ello que desarrollamos las actividades de forma oportuna y rápida posible, a fin de mantener e incrementar la lealtad demostrada por cada uno de los socios y público en general.

Responsabilidad Social.-La cooperativa, Trata en la mejor medida de cumplir con eficiencia y eficacia su rol como cooperativa, dirigiendo sus acciones hacia el bienestar de sus socios, satisfaciendo sus necesidades y buscando el bienestar común.

Trabajo en equipo.- Para lograr de manera eficaz sus propósitos organizacionales, la cooperativa integra a su personal haciendo que los objetivos sean comunes para permitir la satisfacción esperada.

Flexibilidad Operativa.- Contamos con la capacidad de realizar las actividades productivas o de servicios adaptándonos a las exigencias que impone la flexibilidad económica, minimizando los riesgos en la oferta de productos y servicios cooperativos, formando grupos de trabajo eficientes para lograr los objetivos.

PRINCIPIOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda. Regirá sus actividades, de conformidad con los principios generales del Cooperativismo; así:

Adhesión voluntaria y abierta.- La Cooperativa es una organización voluntaria, abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus

servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa;

Gestión democrática por parte de los socios.-La Cooperativa es una organización democrática, controlada por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Las mujeres y hombres elegidos para representar a la Cooperativa responden ante los socios.

En la Cooperativa por ser de primer grado, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto).

Participación económica de los socios.-Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la Cooperativa. Una parte del capital social es propiedad común de la Cooperativa. Usualmente recibirán compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como membresía.

Los socios asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: al desarrollo de la Cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte será indivisible; a beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y al apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Autonomía e independencia.- La Cooperativa es una organización autónoma de ayuda mutua, controlada por sus socios, si entra en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos), o maneja capital de fuentes externas, lo realiza en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantenga la autonomía de la Cooperativa.

Educación, formación e información.- La Cooperativa brinda educación y formación a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y trabajadores, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la Cooperativa; así mismo, informa al público en general, particularmente a jóvenes y líderes de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre Cooperativas.-La Cooperativa sirve a sus socios más eficazmente y fortalece el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta, por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

Interés por la comunidad.- La Cooperativa trabaja en procura del desarrollo sostenible de sus comunidades, por medio de políticas aceptadas por sus socios.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda., basa su identidad en los valores de la ayuda mutua, la responsabilidad compartida, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de los fundadores del cooperativismo, sus socios creen en los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS FODA DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

En este análisis logramos determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tenemos en el mercado que nos rodea. Así mismo se utilizó el análisis FODA para describir a la Cooperativa en su estructura interna.

Fortalezas:

1. Solvencia económica (suficiente capital para afrontar sus operaciones)
2. Variedad de servicios al cliente
3. Trámites ágiles
4. Intereses atractivos para las inversiones

5. Tecnología avanzada
6. Personal capacitado
7. Excelente atención al cliente
8. Excelente presentación del personal

Oportunidades:

1. Excesiva burocracia entorpece trámites destinados al crédito en las instituciones bancarias del sector público (al cliente no le gustan las largas filas y el exceso de papeleo)
2. Instituciones del Estado con personal joven (personas que empiezan a adquirir sus bienes en general)
3. Apertura comercial en el contexto regional nacional e internacional (socios/clientes pueden abrirse a nuevos mercados fuera de la localidad)
4. Crecimiento de la población demanda más vivienda (reparación y construcción de viviendas)
5. Inyección de capitales por las entidades financieras de Gobierno (CFN)

Debilidades:

1. Poca información a los socios/clientes sobre sus servicios

2. Altas tasas de interés en préstamos emergentes
3. No se realizan estudios de mercado
4. Escasa publicidad en algunos casos, y en otros solo publicidad sin información
5. Falta de edificio propio.
6. Falta ofertar mas servicios

Amenazas:

1. Gran competencia en el mercado
2. Crisis económica (disminuyen las inversiones)
3. Apertura comercial (aumento de la competencia)
4. Disminución de la credibilidad de los usuarios hacia las entidades financieras.
5. Cambios decretados por el Gobierno.
6. Aumento de publicidad del mercado financiero (más información al cliente)
7. Desempleo (disminuyen las inversiones y la capacidad de pago de los aspirantes al crédito)

ESTRATEGIAS RESULTANTE DE LA COMBINACIÓN FO, FA, DO, DA

1. Realizar un plan para crear nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los socios.
2. Elaborar planes publicitarios para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar” Ltda. sea reconocida en el cantón y en la provincia.
3. Realizar convenios con empresas de construcción para promocionar programas de vivienda y de esta manera poder servir a los socios, y así cumplir con los objetivos propuestos en nuestro plan de trabajo.
4. Brindar una eficiente atención al cliente a través de los servicios adicionales como: Seguro, Fondo Mortuario, Farmacia, Atención Médica.
5. Establecer planes de seguridad que brinden a los socios/clientes mayor confianza al acceder a los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Probienestar” Ltda.
6. Capacitar a los funcionarios y directivos con la finalidad de brindar una mejor atención a los socios de la cooperativa.

**MATRIZ DE ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA”.**

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de cuenta de ahorro con montos menores a la competencia 2. Entrega de créditos flexibles en monto de y tiempo que se ajustan a la realidad socioeconómica de los pobladores del cantón. 3. Acceso a los servicios de manera rápida y sencilla. 4. Facilidad para captar el mercado objetivo debido a la demanda insatisfecha. 5. Ubicación estratégica de la Cooperativa 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de un importante grupo económico. 2. Ausencia de un historial en el mercado dado que es una institución nueva. 3. La cooperativa no realizan estudios de mercado. 4. La estructura orgánica la entidad no es la más adecuada para el funcionamiento de la entidad. 5. faltan ofertar más productos y servicios 6. Altas tasas de interés en préstamos emergentes. 7. Escasa publicidad 8. Falta de reglamentación interna
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aportar al desarrollo productivo y económico del cantón Loja 2. Parcial descontento e inconformidad por el servicio y trámites engorrosos de los Bancos locales. 3. Crecimiento sostenido en los últimos años de las microempresas 4. Expansión a nuevos mercados de la Provincia de Loja. 5. Inyección de capitales a las cooperativas por parte de la CFN. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Campaña agresiva por parte de bancos 2. Inestabilidad económica y política 3. Nuevas tasas o impuestos 4. Robos e inseguridad 5. Cambio en las necesidades de los habitantes 6. Reformas a ley actual del sistema financiero y cooperativo (cobro de comisiones)

OBJETIVOS INSTITUCIONALES ESTRATÉGICOS PARA EL PLAN ESTRATEGICO 2010 - 2014

1. Mejorar la calidad de servicios en la cooperativa a través de la innovación de productos.
2. Buscar fuentes de financiamiento interno y externos para líneas de créditos específicos.
3. Incrementar las captaciones de recursos financieros.
4. Realizar un estudio de mercado con la finalidad de conocer las necesidades de los clientes.
5. Fortalecer la imagen institucional a través de un plan de publicidad.
6. Elaborar una nueva normativa acorde a las exigencias de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria.
7. Implementar un plan de capacitación continua al personal de la cooperativa.
8. Efectuar una reestructura orgánica con la finalidad de dar mejor comodidad para el servicio a los usuarios de la entidad.
9. Monitorear y evaluar mensualmente el cumplimiento del plan estratégico por parte del Consejo de Administración y Vigilancia.

Los objetivos planteados anteriormente servirán para la elaboración del plan operativo de cada año, pudiendo ser modificados dependiendo de la necesidad de la institución

**DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS Y ESTRATEGIAS
PARA EL PLAN OPERATIVO DEL AÑO 2014**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS OPERATIVOS
1. Mejorar la calidad de servicios en la cooperativa a través de la innovación de productos.	Crear nuevos productos financieros competitivos y de aceptación por parte de los socios.	Mejorar en un 80% la calidad de servicios hasta en primer trimestre del 2014.
2. Buscar fuentes de financiamiento interno y externos para líneas de créditos específicos	Buscar las posibles instituciones financieras que ofrezcan créditos a largo plazo y bajos intereses.	Incrementar el capital de trabajo en un 50% hasta el 31 de diciembre del 2014.
3. Incrementar las captaciones de recursos financieros.	Buscar una política de incentivos tanto para funcionarios como para directivos para quienes permitan captar recursos financieros.	Incrementar las captaciones en un 50% hasta el segundo trimestre del 2014.
4. Realizar un estudio de mercado con la finalidad de conocer las necesidades de los clientes	Contratar un profesional que realice un estudio de mercado con la finalidad de obtener resultados que permitan conocer los requerimientos de los socios.	Contar con un estudio de mercado hasta el segundo trimestre del 2014.
5. Fortalecer la imagen institucional a través de un plan de publicidad	Mantener una permanente y agresiva publicidad en radio, y televisión sobre los servicios ofertados por la cooperativa.	Fortalecer la imagen institucional hasta el mes de diciembre del 2014.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	OBJETIVO OPERATIVO
6. Elaborar una nueva normativa acorde a las exigencias de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria	Contratar un profesional para que elabore la nueva normativa reglamentaria.	Contar con una nueva normativa interna hasta el mes de diciembre del 2014.
7. Implementar un plan de capacitación continua al personal de la cooperativa	Mantener un plan de capacitación continuo para los funcionarios y directivos en forma anual.	Capacitar a los 5 funcionarios y 8 directivos durante el año 2014.
8. Implementar un orgánico funcional y administrativo, que permita asignar funciones y delegar responsabilidades a cada puesto de trabajo.	Organizar en un solo documento los manuales de funciones y de procedimientos que se maneja en la cooperativa, El mismo que permita dar a los funcionarios un conocimiento integro de la organización de la cooperativa.	.Contar y con un orgánico funcional hasta el mes de marzo de 2014.
9. Monitorear y evaluar el cumplimiento del plan estratégico por parte del Consejo de Administración y Vigilancia.	Realizar reuniones mensuales del Consejo de Administración con la finalidad de medir a través de los indicadores de gestión el cumplimiento del plan operativo.	Evaluar mensualmente el avance del cumplimiento de los objetivos del plan operativo de la cooperativa durante todo el año.

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LA COOPERATIVA A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS.

1.1 OBJETIVO OPERATIVO: Mejorar en un 80% la calidad de servicios hasta el primer trimestre del 2014.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
Crear nuevos productos financieros competitivos y de aceptación por parte de los socios	Elaborar una propuesta para Implementar servicios de: Odontología y Dispensario Médico. Abrir Línea de créditos de: Vivienda Créditos Comerciales Revisar las tasa de interés logrando ubicarlas más bajas del mercado.	GERENCIA PRESIDENCIA MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	3 meses	El costo será de 200,00 dólares.	No. Servicios implementados /No. Servicios programados de implementar.

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 1

MEJORAR EN UN 80% LA CALIDAD DE SERVICIOS HASTA EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2014

ESTRATEGIA:

Crear nuevos productos y servicios financieros, competitivos y de aceptación por parte de los socios, que permitan mejorar la calidad de vida de los asociados en la cooperativa.

ACTIVIDADES:

Elaborar una propuesta y ponerla a consideración del Consejo de Administración para su aprobación sobre la implementación de los nuevos servicios y productos que se van a implementar en la cooperativa; entre ellos tenemos:

- Implementar el servicio de Odontología para los socios a bajos precios así como dar atención de Dispensario Médico.
- Abrir líneas de créditos para la construcción de vivienda con bajos intereses
- Abrir la línea de créditos comerciales.

- Revisar las tasa de interés logrando ubicarlas más bajas que las que ofrece el mercado.

POLÍTICA:

Revisar mensualmente las tasas de interés y mantenerse siempre más bajas que la competencia, sobre los nuevos productos financieros y de servicios.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el presidente serán los responsables de elaborar la propuesta y la pondrán a consideración del Consejo de Administración para su aprobación y puesta en ejecución.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para el cumplimiento de este objetivo será de 3 meses.

COSTO:

El costo para el cumplimiento de este objetivo será el valor de las dietas de cada uno de los miembros del Consejo de Administración:

5 miembros x 20 dólares cada uno x 2 reuniones, 1ro y 2do debate para su aprobación \$ 200,00.

INDICADOR:

$$\frac{\text{Número de productos y servicios implementados}}{\text{Número de productos y servicios programados.}} \times 100$$

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: BUSCAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNOS PARA LÍNEAS DE CRÉDITO

2.1 OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar el capital de trabajo en un 50% hasta el 31 de diciembre de 2014.					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
<p>Buscar las posibles instituciones financieras que ofrezcan créditos a largo plazo y bajos intereses</p>	<p>- Identificar posibles fuentes de financiamiento internas y externas.</p> <p>- Establecer contactos y negociaciones con las instituciones a otorgar los créditos.</p> <p>-Consolidar los procesos de aplicación e implementación</p>	<p>GERENCIA Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p>	<p>365 DIAS</p>	<p>El costo será de 150,00 dólares</p>	<p>Monto de recursos financieros conseguidos / monto de recursos planificados a conseguir</p>

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 2

INCREMENTAR EL CAPITAL DE TRABAJO EN UN 50% HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

ESTRATEGIA:

Buscar las posibles instituciones financieras que ofrezcan créditos a largo plazo y bajos intereses con la finalidad de incrementar nuevas líneas de crédito a largo plazo y a bajos intereses.

ACTIVIDADES:

- Identificar posibles fuentes de financiamiento internas y externas.
- Establecer contactos y negociaciones con las instituciones a otorgar los créditos.
- Consolidar los procesos de aplicación e implementación de las nuevas líneas de crédito considerando los plazos convenidos y las tasas de interés negociadas.

POLÍTICA:

El financiamiento alcanzado de fuentes externas servirá exclusivamente para otorgar créditos a largo plazo.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el Consejo de Administración serán los responsables para que se cumpla este objetivo.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para el cumplimiento de este objetivo será de un año.

COSTO:

El costo para el cumplimiento de este objetivo será el valor de todas las actividades programadas para el cumplimiento de este objetivo el mismo que asciende a \$ 150,00 dólares por honorarios pagados al profesional que realice el convenio.

INDICADOR:
$$\frac{\text{Monto de recursos financieros conseguidos}}{\text{Monto de recursos financieros planificados a conseguir}} \times 100$$

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO: INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE RECURSOS FINANCIEROS

3.1 OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar las captaciones en un 50% hasta el segundo trimestre del año 2014					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
<p>Buscar una política de incentivos tanto para funcionarios como para directivos, que permita incentivar a quienes promuevan la captación de recursos financieros.</p>	<p>- Elaborar las políticas para incentivar las captaciones de dinero entre los funcionarios y empleados.</p> <p>- Realizar una campaña publicitaria para promover la inversión entre los inversionistas</p> <p>- Realizar una rifa para quienes realicen inversiones en la cooperativa.</p>	<p>GERENTE Y PRESIDENTE</p>	<p>6 meses</p>	<p>El costo de este objetivo será de \$ 3.030,00 dólares</p>	<p>Monto de captaciones recibidas / Monto de captaciones programadas</p>

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 3

INCREMENTAR LAS CAPTACIONES EN UN 50% HASTA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2014.

ESTRATEGIA:

Buscar una política de incentivos tanto para funcionarios como para directivos, que permita incentivar a quienes promuevan la captación de recursos financieros hacia la cooperativa.

ACTIVIDADES:

- Elaborar las políticas que permitan incentivar el pago de comisiones por las captaciones de dinero realizadas entre los funcionarios y empleados.
- Realizar una campaña publicitaria para promover la inversión entre los inversionistas y socios de la cooperativa.
- Organizar una rifa para quienes realicen inversiones en la cooperativa.
- Imprimir boletos para entregar a los inversionistas.

POLÍTICA:

Los boletos serán entregados única y exclusivamente para cada inversionista que deje sus dineros en la cooperativa y en la rifa no podrán participar los funcionarios y directivos de la cooperativa.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el Presidente de la cooperativa serán los responsables para organizar y velar que se cumpla este objetivo.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para el cumplimiento de este objetivo será de seis meses.

COSTO:

El costo para el cumplimiento de este objetivo será:

El valor que pague por las comisiones a los funcionarios sobre la base de 200.000 dólares será del 0,5%

Comisiones 200.000 x 0.05% =	1.000,00
------------------------------	----------

El valor pagado por la campaña publicitaria	500,00
---	--------

El valor de los artefactos de la rifa	1.500,00
---------------------------------------	----------

El costo de la impresión de los boletos	<u>30,00</u>
---	--------------

Total.....	\$ 3.030,00
-------------------	--------------------

INDICADOR:

$$\frac{\text{Monto de captaciones recibidas}}{\text{Monto de captaciones planificadas}} \times 100$$

4. OBJETIVO ESTRATÉGICO: REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO CON LA FINALIDAD DE CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.

4.1 OBJETIVO OPERATIVO: Contar con un estudio de mercado hasta el segundo trimestre del 2014.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
Contratar un profesional que realice un estudio de mercado con la finalidad de obtener resultados que permitan conocer los requerimientos de los socios	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar bases para el concurso. - Publicar por la prensa - Receptar propuestas - Reunión para calificar las carpetas. - Notificar al ganador - Elaborar el contrato por servicios profesionales. 	GERENTE Y PRESIDENTE	6 MESES	El costo será de \$ 2.545,00 dólares americanos.	Informe del estudio de mercado entregado / estudio de mercado programado

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 4

CONTAR CON UN ESTUDIO DE MERCADO HASTA EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2014.

ESTRATEGIA:

Contratar un profesional que realice un estudio de mercado con la finalidad de obtener resultados que permitan conocer los requerimientos de los socios

ACTIVIDADES:

- Elaborar bases para el concurso.
- Publicar por la prensa
- Receptar propuestas
- Reunión para calificar las carpetas.
- Notificar al ganador
- Elaborar el contrato por servicios profesionales.

POLÍTICA:

Todo tipo de estudios serán elaborados por profesionales dentro de la rama, previo a un concurso de ofertas.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el Presidente de la cooperativa serán los responsables para organizar el concurso y buscar el profesional que elabore el estudio de mercado.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para el cumplimiento de este objetivo será de seis meses.

COSTO:

El costo para el cumplimiento de este objetivo será el valor que se pague por los servicios profesionales al que elabore el estudio de mercado a un costo de \$ 2.500,00 dólares americanos, más el costo de la publicación por la prensa del concurso de ofertas que será de 45,00 dólares. Dando un total de 2.545 dólares.

INDICADOR:

Informe del estudio de mercado elaborado
----- X 100
Estudio de mercado planificado

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE UN PLAN DE PUBLICIDAD

5.1 OBJETIVO OPERATIVO: Fortalecer la imagen institucional hasta el mes de diciembre del 2014.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
Mantener una permanente y agresiva publicidad en radio, y televisión sobre los servicios ofertados por la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar publicidad en una radio de la localidad que tenga una buen rating. - Contratar spot publicitarios en Canales de televisión. - Elaborar Trípticos de la cooperativa. 	GERENCIA	365 DIAS	El costo para la realización de estas actividades será de \$ 1.465,00 dólares	Número de publicaciones contratadas/ Número de publicaciones programadas

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 5

FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL HASTA EL MES DE DICIEMBRE DEL 2014.

ESTRATEGIA:

Mantener una permanente y agresiva publicidad en radio, y televisión sobre los servicios ofertados por la cooperativa durante todos los años, haciendo conocer las ventajas de ser socio de esta entidad financiera.

ACTIVIDADES:

- Contratar publicidad en dos radios de la localidad que tenga una buena sintonía en la ciudad y provincia y a nivel nacional.
- Contratar spot publicitarios en Canales de televisión de la ciudad de Loja
- Elaborar Trípticos donde se expongan los servicios ofertados por la entidad y la solvencia de la cooperativa.

POLÍTICA:

La cooperativa mantendrá dentro de sus presupuestos anuales un rubro exclusivo para la publicidad.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el Presidente de la cooperativa serán los responsables para el cumplimiento de este objetivo.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo será la duración de la publicidad que será para todos el año.

COSTO:

El Costo para el cumplimiento de este objetivo y desarrollo de estas actividades será de \$ 1.465,00 dólares según plan de publicidad (ver anexo de Nro. 1, año 2014)

INDICADOR:

$$\frac{\text{Número de publicaciones contratadas y ejecutadas}}{\text{Número de publicaciones programadas}} \times 100$$

6. OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR UNA NUEVA NORMATIVA Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ACORDE A LAS EXIGENCIAS DE LA NUEVA LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

6.1 OBJETIVO OPERATIVO: Contar con una nueva normativa interna y manuales de procedimientos hasta el mes de diciembre del 2014.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
Contratar un profesional para que elabore la nueva normativa y manuales de procedimientos para la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar las bases para el concurso de ofertas. -Publicar el concurso en la prensa -Receptar las ofertas. - Adjudicar el contrato -Elaborar el contrato -Socializar la normativa entre directivos, socios y funcionarios para su aprobación. 	GERENTE, PRESIDENTE Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	12 meses	El costo para la realización de estas actividades será de \$1.236,00 dólares americanos.	Reglamentos y manuales Elaborados / Reglamentos y manuales Planificados de elaborar

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 6

CONTAR CON UNA NUEVA NORMATIVA INTERNA Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS HASTA EL MES DE DICIEMBRE DEL 2014.

ESTRATEGIA:

Contratar un profesional para que elabore la nueva normativa reglamentaria de la cooperativa y que esté acorde a la nueva legislación vigente.

ACTIVIDADES:

- Elaborar las bases para el concurso de ofertas.
- Publicar el concurso en la prensa
- Receptar las ofertas.
- Adjudicar el contrato
- Elaborar el contrato
- Socializar la normativa entre directivos, socios y funcionarios y aprobarlo.

POLÍTICA:

La reglamentación interna será revisada y actualizada en forma anual y estará a cargo del Consejo de Administración.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el Presidente y los miembros del Consejo de Administración serán los responsables de la elaboración y aprobación de la nueva reglamentación interna y manuales de procedimientos.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo será de 12 meses hasta el 31 de diciembre del 2014.

COSTO:

El Costo para el cumplimiento de este objetivo y desarrollo de estas actividades será:

Costo por la publicación del concurso	80,00
Costo de honorarios profesionales	1.136,00
Costo por copias y suministros	<u>20,00</u>
COSTO TOTAL.....	1.236,00

INDICADOR:

$$\frac{\text{Número de reglamentos y manuales elaborados}}{\text{Número de reglamentos y manuales planificados de elaborar}} \times 100$$

7. OBJETIVO ESTRATÉGICO: IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN CONTINUO AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA.

7.1 OBJETIVO OPERATIVO: Capacitar a los 5 funcionarios y 8 directivos de la cooperativa hasta diciembre del año 2014.					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
Mantener un plan de capacitación continuo para los funcionarios y directivos en forma anual.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan anual de capacitación y cronograma de actividades a cumplir. - Buscar centros de capacitación para hacer un convenio de capacitación al personal. - Inscribir al personal en los cursos. - Evaluar los conocimientos del personal. 	GERENCIA Y PRESIDENTE	UN AÑO	El costo del plan de capacitación será de \$1.500,00	Nro. De funcionarios y directivos capacitados / Nro. De funcionarios y directivos programados para capacitar.

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 7

CAPACITAR A LOS 5 FUNCIONARIOS Y 8 DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA HASTA DICIEMBRE DEL AÑO 2014.

ESTRATEGIA:

Mantener un plan de capacitación continuo para los funcionarios y directivos para todo el año 2014.

ACTIVIDADES:

- Elaborar un plan anual de capacitación. y cronograma de actividades a cumplir.
- Buscar centros de capacitación para hacer un convenio de capacitación al personal.
- Inscribir al personal en los cursos.
- Evaluar los conocimientos del personal.

POLÍTICA:

La cooperativa tendrá como política institucional mantener personal altamente capacitado, para lo cual capacitará a sus funcionarios y directivos cada año.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el Presidente serán los responsables de la elaboración del plan de capacitación.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo será de 12 meses hasta el 31 de diciembre de 2014.

COSTO:

El Costo para el cumplimiento de este objetivo y desarrollo de estas actividades será de \$ 1.500,00 dólares. (VER ANEXO 2)

INDICADOR:

$$\frac{\text{Número de funcionarios y directivos capacitados}}{\text{Número de funcionarios y directivos programados de capacitar}} \times 100$$

8. OBJETIVO ESTRATÉGICO: IMPLEMENTAR UN ORGÁNICO FUNCIONAL Y ADMINISTRATIVO, QUE PERMITA ASIGNAR FUNCIONES Y DELEGAR RESPONSABILIDADES A CADA PUESTO DE TRABAJO.

8.1 OBJETIVO OPERATIVO: Contar con un orgánico funcional y manuales de procedimientos hasta el mes de abril de 2014.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
Organizar en un solo documento los manuales de funcione y de procedimientos que se maneja en la cooperativa, El mismo que permita dar a los funcionarios un conocimiento integro de la organización de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> -Publicar por la prensa para que presenten las ofertas -Receptar las ofertas y calificarlas. -Adjudicar al ganador y comunicarle -Contratar a un profesional para que elabore el manual de funciones y de procedimientos -Socializar el manual entre los funcionarios y directivos. 	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	4 MESES	El costo será de \$ 460,00	Nro. De manuales elaborados/ Nro. De manuales programados de elaborar.

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 8

CONTAR CON UN ORGÁNICO FUNCIONAL Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS HASTA EL MES DE ABRIL DE 2014

ESTRATEGIA:

Organizar en un solo documento los manuales de funciones y de procedimientos administrativos que se maneja en la cooperativa, El mismo que permita dar a los funcionarios un conocimiento integro de su contenido.

ACTIVIDADES:

- Publicar por la prensa para que presenten la propuesta en sobres cerrados.
- Nombrar una comisión para que receipten y califiquen las propuestas.
- Elaborar el contrato y entregarle el anticipo de acuerdo a la propuesta.
- Socializar el manual entre los funcionarios y directivos.

POLÍTICA:

Todos los funcionarios que están prestando sus servicios en la cooperativa, así como los que ingresaren, deberán ceñirse a las disposiciones de este documento.

RESPONSABLE:

El Gerente conjuntamente con el Presidente serán los responsables la contratación del profesional que elaborará este documento.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo será de 4 meses hasta el 30 de abril de 2014.

COSTO:

El Costo para el cumplimiento de este objetivo y desarrollo de estas actividades será de \$ 460,00 dólares según investigación directa con profesionales de la rama de administración de empresas.

INDICADOR:

$$\frac{\text{Número de manuales elaborados.}}{\text{Número de manuales planificados de elaborar}} \times 100$$

9. OBJETIVO ESTRATÉGICO: MONITOREAR Y EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO POR PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

9.1 OBJETIVO OPERATIVO: Evaluar mensualmente el avance del cumplimiento de los objetivos del plan operativo de la cooperativa durante todo el año

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO	INDICADOR
Realizar reuniones mensuales del Consejo de Administración con la finalidad de medir a través de los indicadores de gestión el cumplimiento del plan operativo.	<p>-Establecer metas de cumplimiento para cada empleado.</p> <p>-Elaborar indicadores que permitan medir el avance del plan operativo.</p> <p>-Realizar el seguimiento sobre el cumplimiento de cada objetivo del plan operativo.</p>	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	12 MESES	El costo será de \$ 240,00	Nro. De reuniones de evaluación ejecutadas / Nro. De reuniones de evaluación programadas

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO N° 9

EVALUAR MENSUALMENTE EL AVANCE DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DURANTE TODO EL AÑO.

ESTRATEGIA:

Realizar reuniones mensuales la gerencia y el Consejo de Administración con la finalidad de medir a través de los indicadores de gestión el cumplimiento del plan operativo.

ACTIVIDADES:

- Establecer metas de cumplimiento para cada empleado.
- Elaborar indicadores que permitan medir el avance del plan operativo.
- Realizar el seguimiento sobre el cumplimiento de cada objetivo del plan operativo.

POLÍTICA:

El cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan operativo será obligatorio para todos los empleados y directivos y tendrán que someterse a la evaluación mensual.

COSTO:

El costo por la ejecución de estas actividades será el valor de los refrigerios de cada sesión del Consejo de Administración (12 sesiones) 2,50 cada refrigerio x 8 directivos x 12 sesiones = \$ 240,00 que se realizarán cada mes.

RESPONSABLE:

El Consejo de Administración en coordinación con la gerencia serán los responsables del seguimiento del plan estratégico y plan operativo.

TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para el cumplimiento de este objetivo será de 12 meses, actividades que se desarrollarán forma mensual desde enero hasta diciembre del 2014.

INDICADOR:

$$\frac{\text{Número de reuniones de evaluación ejecutadas}}{\text{Número de reuniones de evaluación programadas}} \times 100$$

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR LTDA.”
PRESUPUESTO PARA EL PLAN OPERATIVO AÑO 2014

OBJETIVOS	DETALLE DEL PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD	Nº/VALOR DE ACTIVIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
OBJETIVO OPERATIVO 1 Mejorar en un 80% la calidad de servicios hasta el primer trimestre del 2014.	Dietas para 5 miembros del Consejo de Administración: 20 c/u x 2 reuniones	2 reuniones	100,00	200,00
OBJETIVO OPERATIVO 2 Incrementar el capital de trabajo en un 50% hasta el 31 de diciembre de 2014.	Honorarios - Profesional encargado de la suscripción del convenio.	1	150,00	150,00
OBJETIVO OPERATIVO 3 Incrementar las captaciones en un 50% hasta el segundo trimestre del año 2014	Comisiones 200.000 x 0.5% Pago de Publicidad Compra de Artefactos para rifa Impresión de Boletos SUB TOTAL...	50%	1000,00 500.00 1.500,00 30,00	<u>\$ 3.030,00</u>

OBJETIVO OPERATIVO 4 Contar con un estudio de mercado hasta el segundo trimestre del 2014.	Estudio de mercado Publicación prensa concurso de ofertas SUB TOTAL...	1 1	2.500,00 <u>45,00</u>	2.245,00
OBJETIVO OPERATIVO 5 Fortalecer la imagen institucional hasta el mes de diciembre del 2014.	Costo del plan de medio publicitario	1	1.200,00	1.200,00
OBJETIVO OPERATIVO 6 Contar con una nueva normativa interna y manuales de procedimientos hasta el mes de diciembre del 2014.	Costo por la publicación del concurso Costo de honorarios profesionales Costo por copias y suministros SUB TOTAL...	1	80,00 1.136,00 <u>20,00</u>	1.236,00
OBJETIVO OPERATIVO 7 Capacitar a los 5 funcionarios y 8 directivos de la cooperativa durante el año 2014.	Costo del plan de capacitación	1	1.500,00	1.500,00

<p>OBJERTIVO OPERATIVO 8 Contar con un orgánico funcional y manuales de procedimientos hasta el mes de abril de 2014.</p>	<p>Pago de honorario al profesional que capacite al personal</p>	<p>1</p>	<p>460,00</p>	<p>460,00</p>
<p>OBJETIVO OPERATIVO 9 Evaluar mensualmente el avance del cumplimiento de los objetivos del plan operativo de la cooperativa durante todo el año</p>	<p>Refrigerios a los 8 directivos durante el año.</p>	<p>96 refrigerios</p>	<p>2,50</p>	<p>240,00</p>
	<p>Total presupuesto plan operativo 2014</p>			<p>10.261,00</p>

Elaborado por: Los Autores.

g. DISCUSIÓN

El presente trabajo de tesis se lo realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PROBIENESTAR” de la ciudad de Loja, en donde en una visita previa se logró obtener una visión clara sobre el sistema de planificación que se maneja en esta importante entidad financiera, determinándose que en ella no existen planes y programas que les permita desarrollar sus actividades con eficiencia y efectividad para poder dar cumplimiento con su objeto social.

El presente plan estratégico que se lo elaboró específicamente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PROBIENESTAR”, permitió cumplir con el objetivo general que se planteó en el proyecto de investigación como fue el de Elaborar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito PROBIENESTAR de la ciudad de Loja, para el período 2010-2014. con la finalidad de obtener un mejor manejo de los recursos financieros que se manejan en esta institución financiera, información que se la obtuvo de la aplicación de encuestas dirigidas a los directivos y socios de la cooperativa, lo que permitió obtener un diagnóstico sobre la actual situación de la entidad referente a la planificación que se maneja en la misma, determinándose objetivamente que no existen planes y programas de corto y largo plazo, induciéndonos a elaborar una planificación estratégica que permitirá que sus directivos y funcionarios

cuenten con políticas y estrategias para cumplir a cabalidad con las funciones a ellos encomendadas.

Así mismo la aplicación de las encuestas a los directivos de la cooperativa permitió cumplir con los objetivos específicos como son el de Realizar un diagnóstico de la Cooperativa PROBIENESTAR a través de la aplicación de la matriz FODA; con la finalidad de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad; determinar la visión y la misión que debe cumplir la cooperativa frente a la sociedad en general y proponer objetivos estratégicos, políticas de acción e indicadores tendientes a la consecución de los objetivos institucionales. Así mismo se cumplió con el tercer objetivo específico como fue el de elabora el plan operativo y presupuestario de la institución y determinar recursos para su fiel cumplimiento; objetivos que fueron cumplidos a través del desarrollo de esta investigación de la cual se obtuvieron conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar los proceso de planificación de la cooperativa. Como investigadores de este trabajo recomendamos que los directivos de la cooperativa así como de otras entidades de la misma naturaleza, apliquen esta herramienta de planificación estratégica, la misma que les permitirá cumplir planificadamente con las funciones a ellos encomendadas y controlar adecuadamente los recursos que han sido confiados a ellos por parte de sus asociados.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber efectuado esta investigación se ha llegado a concretar las siguientes conclusiones:

1. En la cooperativa de ahorro y crédito Probienestar Ltda., no se ha elaborado una planificación estratégica acorde a las actividades que realiza diariamente, que le permita desarrollar planificadamente las actividades financieras y administrativas, con la finalidad de cumplir exitosamente con los objetivos que persigue esta entidad financiera.
2. Desde su creación no se ha contado con una normativa interna ni con manuales de procedimientos que permita viabilizar las operaciones ejecutadas por sus funcionarios y directivos apegados a la legislación vigente para estas instituciones crediticias.
3. El personal de la cooperativa no está debidamente capacitado para cumplir con las tareas a ellos encomendadas, debido a que no existe una política institucional de capacitación permanente para el talento humano que labora en ella.
4. No se ha definido la misión y visión en la cooperativa; tampoco se han planteado objetivos estratégicos a largo plazo, ni políticas, que

permitan guiar las acciones ejecutadas cabalidad con el objeto social para la que fue creada la cooperativa.

5. La cooperativa no cuenta con una estructura orgánica funcional adecuada para el funcionamiento de cada una de sus áreas operativas, que permita determinar con claridad las funciones, responsabilidades, nivel de estudios y experiencia que se requiere para ocupar cada uno de los puestos de trabajo.
6. La entidad no cuenta con un buen capital de trabajo debido a la falta de gestión de la gerencia y de sus directivos, lo que ha ocasionado que no se pueda otorgar créditos a largo plazo y a bajos intereses, restringiendo su crecimiento tanto en número de socios como en montos de sus activos y patrimonio.
7. El espacio físico donde funciona la cooperativa no reúne las condiciones necesarias para poder atender apropiadamente a los socios y clientes que acuden a solicitar sus servicios.
8. La Cooperativa desde su creación no ha incrementado nuevos productos y servicios que permitan cumplir con los requerimientos de los socios, ocasionado que los mismos busquen otras entidades financieras para dejar sus ahorros u solicitar sus créditos.

i. RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda., dentro de las funciones a ellos encomendadas deberán elaborar una planificación estratégica que les permita desarrollar organizadamente las actividades planificadas a corto y largo plazo y cumplir oportunamente con los objetivos propuestos.
2. Al Consejo de Administración y gerencia en cumplimiento de sus funciones deberá elaborar y reformar la normativa interna, la misma que estará acorde a las disposiciones de la Nueva Ley de Economía Popular y Solidaria; así como elaborarán manuales de procedimientos que permita viabilizar las operaciones ejecutadas por sus funcionarios y directivos
3. La gerencia conjuntamente con el presidente de la cooperativa elaborarán un plan de capacitación para el talento humano de su cooperativa y tendrán como política institucional la capacitación permanente de su personal que labora en ella.
4. Con la finalidad guiar el futuro de la entidad y cumplir a cabalidad con el objeto social para la que fue creada, sus directivos deberán

definir la misión y visión así como plantear objetivos estratégicos y políticas de acción a seguir en el desarrollo de sus actividades.

5. La gerencia dentro de sus funciones deberá definir la estructura orgánica funcional para la cooperativa donde se demuestre con claridad los niveles jerárquicos y las funciones y obligaciones de cada una de sus áreas operativas.
6. La gerencia conjuntamente con los directivos deberán realizar una mejor gestión ante organismos crediticios con la finalidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento que permita incrementar el capital de trabajo, y poder cumplir con los requerimientos de los socios dándoles mejores ofertas de productos y servicios a plazos convenientes y bajos intereses.
7. Los directivos deberán buscar un mejor espacio físico que reúna las condiciones necesarias para poder atender apropiadamente a los socios y clientes de la cooperativa.
8. Los directivos conjuntamente con la gerencia deberán efectuar un plan de nuevos productos y servicios financieros, que permitan cumplir con los requerimientos de los socios, y no dejar que busquen otras alternativas para satisfacer sus necesidades.

j. ANEXOS

ANEXO No. 1

PLAN DE MEDIOS PUBLICITARIOS

MEDIOS	DURACIÓN	Nº INSERCIONES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RADIO LUZ Y VIDA	30 Segundos por cuña	3 cuñas diarias x 8 días al mes x 4 meses.	\$ 4,00 por cada publicidad	\$385,00 en cuatro meses al año
RADIO CENTINELA DEL SUR	30 Segundos por cuña	3 cuñas diarias x 8 días x 5 meses.	\$ 4,00 por cada publicidad	\$ 480,00 en cuatro meses al año
UV TELEVISIÓN	20 Seg.	3 spot al mes x 5 meses	\$ 40,00 por cada spot	\$ 600,00 en 15 spot al año
TOTAL ANUAL				\$ 1.465,00

Fuente: Investigación en medios de comunicación de la ciudad de Loja.

Elaborado por: Los Autores

ANEXO No. 2

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CREDITO “PROBIENESTAR LTDA”**

AREAS	CURSOS	PARTICIPANTES	TIEMPO DE DURACIÓN	HORARIOS	LUGAR	VALOR
CRÉDITO	Técnicas de recuperación de cartera.	Jefe y Oficial de crédito	2 días del mes de enero	17 a 20 HORAS	CENTROS DE CAPACITACIÓN	\$ 250,00
CAPTACIONES	Atención al cliente	Jefe de captaciones	2 días mes marzo	17 a 20H.	CENTROS DE CAPACITACIÓN	\$250,00
CONTABILIDAD	Tributación	Contadora	1 día en el SRI.	08 a 12H00	CENTROS DE CAPACITACIÓN	0,00
SECRETARIA	Redacción de informes	Secretaria	2 días mes de junio	17 a 20 HORAS	CENTROS DE CAPACITACIÓN	\$250,00
CAJAS	Atención al cliente	Miembros del Directorio, Director-Ejecutivo	2 días del mes de Agosto	17 a 20 HORAS	CENTROS DE CAPACITACIÓN	\$ 250,00
DIRECTIVOS	Gobernabilidad	Miembros del Consejo de administración y Vigilancia	2 Días en el mes de mayo	17 a 21 HORAS.	CENTROS DE CAPACITACIÓN	\$250,00
LOGISTICA						250,00
TOTAL ANUAL						\$1500,00

Fuente: Consulta a profesionales
Elaborado por: Los Autores

ANEXO Nº 4

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROBIENESTAR DE LA CIUDAD DE LOJA 2010-20014

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL OFICIAL DE CRÉDITO

1. ¿Que tiempo tiene laborando en la entidad.....
2. ¿Que profesión tiene usted?.....
3. ¿Se le han asignado por escrito las funciones que debe ejecutar en su puesto de trabajo?.....
4. ¿Tiene usted un reglamento de crédito para el desempeño de sus labores diarias?
5. ¿Se le ha entregado un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos?.....
6. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en su trabajo?
.....
7. ¿Cuántas líneas de crédito tiene actualmente la cooperativa?
8. ¿Que línea de crédito ha tenido más acogida de los socios?.....
9. ¿A qué tasa de interés se colocan los créditos de mayor acogida?
.....
10. ¿Existe una planificación semanal o mensual para el otorgamiento de créditos?
11. ¿Hasta qué montos se han aprobado los créditos?.....
12. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión de la Cooperativa?
.....
13. ¿Realiza usted una programación para el otorgamiento de los créditos?
14. ¿Su trabajo se basa en el cumplimiento de metas y objetivos?
.....
15. ¿Conoce usted si la entidad cuenta con una planificación estratégica?

ANEXO N° 5

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR DE LA CIUDAD DE LOJA 2010-
2014**

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL CONTADOR

1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la entidad?.....
2. ¿Qué Título académico tiene usted?.....
3. ¿Usted Ingresó a la entidad por concurso de merecimientos o como fue su ingreso?
4. ¿Se le han asignado por escrito las funciones que debe ejecutar en su puesto de trabajo?
5. ¿Cuenta usted con una reglamentación para el registro y control de las operaciones que ejecuta?.....
6. ¿Se ha elaborado un manual de procedimientos para elaborar los registros contables?
7. ¿Existen procedimientos para ejecutar los desembolsos que deba hacer la cooperativa?.....
8. ¿Se le ha dado capacitación por parte de la entidad sobre las funciones que está realizando?
9. ¿La contabilidad se lleva acorde a las normas de general aceptación?
10. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión de la Cooperativa?
11. ¿Realiza usted una planificación de las actividades que va a cumplir diariamente?
13. ¿Su trabajo se basa en el cumplimiento de metas y objetivos?
14. ¿Conoce usted si la entidad cuenta con una planificación estratégica?

ANEXO Nº 6

GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTRA”

DATOS PERSONALES:

Su Título Profesional:.....

Qué Tiempo lleva en el puesto:.....

PREGUNTAS

1. ¿Como Gerente cuáles son las funciones que está cumpliendo en la entidad?

.....
.....

2. ¿La cooperativa cuenta con una planificación anual para el desarrollo de las actividades.....

3. ¿Se ha elaborado un presupuesto para desarrollar las actividades programadas?

.....

4. ¿Las actividades planificadas las hacen con la participación de los responsables de las áreas administrativas

.....

5. ¿Cuenta con el apoyo de los directivos para fortalecer las decisiones tomadas dentro de su trabajo?.

.....

6. ¿Cuales son las principales fuentes de fondeo de la entidad?

.....

7. ¿Se han determinado procedimientos para el fondeo de la cooperativa?

.....

8. ¿Se han elaborado un flujo de fondeo para la entidad?

.....

9. ¿Cuántos socios tiene actualmente la cooperativa?

.....

10. **¿Cuenta la cooperativa con suficientes recursos para cubrir la demanda de créditos de sus socios?**
.....
11. **¿Existe una planificación para el otorgamiento de créditos en forma semanal, mensual y anual?.**
12. **¿El sistema Informático le permite obtener información veraz y oportuna?**
.....
13. **¿El personal que tiene la entidad es suficiente para el desarrollo de las actividades que tienen que cumplir la cooperativa?**
14. **¿Los funcionarios que laboran en la entidad son suficientes para el desarrollo de las actividades que realiza la cooperativa?**
.....
.....
15. **¿La estructura organizacional está acorde a las necesidades de la cooperativa?**
.....
16. **¿Se ha elaborado un organigrama estructural de la cooperativa?**
.....
17. **¿Las operaciones que se desarrollan en la entidad están dentro de los objetivos institucionales?.**
.....
18. **¿Se ha realizado una debida planificación estratégica que le permita a la cooperativa conocer las actividades a realizarse en el corto y largo plazo así como la asignación de recursos para cada una de ellas?.**
.....

ANEXO Nº 7

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR” DE LA CIUDAD DE LOJA
2010-20014**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

Estimado socio de la Cooperativa Probienestar, le hacemos conocer que nos encontramos realizando un estudio de planificación estratégica para su cooperativa, y con el propósito de hacer un diagnóstico sobre la actual situación de la entidad y de planificar las necesidades más urgentes para mejorar el servicios a los usuarios, le solicitamos se digne contestar las siguientes preguntas.

CUESTIONARIO:

1. Usted es:
AHORRISTA () INVERSIONISTA ()
2. ¿Con qué frecuencia ahorra usted? Diario () Semanal ()
Mensual ()
3. ¿La razón por la que prefiere a la cooperativa es?
Seguridad() Ubicación() Horario() Servicio() Imagen()
Otra ()
4. ¿La atención que le ofrece la cooperativa es?
MUY BUENA () BUENA () REGULAR () MALA ()
5. ¿Los servicios ofertados por su cooperativa satisfacen sus
expectativas? SI () NO () En Parte ()
6. La tasa de interés que cobra la cooperativa en los créditos son;
Altas () Bajas () Cómodas ()
7. ¿Los trámites para la concesión de un crédito son rápidos?
SI () NO ()
8. Cual de estos servicios le gustaría que le ofreciera su cooperativa?
Préstamos de Vivienda () Servicio Odontológico ()
Préstamos Comerciales Dispensario Médico ()
Cajero Automático () Convenios con casas comerciales ()
Otros especifique ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 8

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR” DE LA CIUDAD DE LOJA 2010-2014.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS

Señores directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Probienestar Ltda., le hacemos conocer que nos encontramos realizando un estudio de planificación estratégica para su cooperativa, y con el propósito de hacer un diagnóstico sobre la actual situación de la entidad y de planificar las necesidades más urgentes para mejorar el servicios a los usuarios, le solicitamos se digne contestar las siguientes preguntas.

CUESTIONARIO:

1. ¿Se han definidos procesos para cada unidad administrativa?
SI () NO () En Parte ()
2. ¿Cuenta la entidad con una reglamentación interna para cada proceso establecido?
SI () NO () En Parte ()
3. ¿Las políticas establecidas en la cooperativa está debidamente legalizadas de conformidad a los estatutos?
SI () NO () No Conoce ()
4. ¿Se ha definido en la entidad la visión y la misión institucional?
SI () NO ()
5. ¿La actual estructura orgánica está acorde a las exigencias de la cooperativa?
SI () NO () En Parte ()
6. ¿El Consejo de Administración elabora en forma anual una planificación de actividades que va a ejecutar la Cooperativa?
SI () NO () En parte ()
7. ¿El Consejo ha implementado políticas para la concesión de crédito?
SI () NO () En Parte()
8. ¿Se han elaborado planes de capacitación para el personal y directivos de la cooperativa? SI () NO ()

9. **¿Se han establecido funciones por escrito para cada uno de los puestos de trabajo?**
SI () NO ()
10. **¿la entidad ha definido objetivos estratégicos, políticas y metas a corto y largo plazo?**
SI () NO ()
11. **¿Los servicios que está ofertando la cooperativa cubren la demanda de necesidades de los socios?**
SI () NO ()
12. **¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico?**
SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

k. BIBLIOGRAFÍA

- APAZA, Meza Mario, **Gerencia Estratégica y del Valor**, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DEL PACIFICO, año 2001.
- BURGA, Medianero Daniel, **Metodología de Planeamiento Estratégico en el Sector Público**: Conceptos Esenciales, Casit, Group, SA, 2000.
- BOWMAN & ASCH, **Análisis del Entorno Competitivo**, Monaging, INCAE, 1996.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, **Manual gerencial de Auditoría Gubernamental**: Acuerdo N° 032, pág., 21, Mayo, 2003
- ELOY, Anello; JUANITA de Hernández, **Planificación Estratégica**, Universidad de NÚR, Instituto Superior de Educación Rural Bolivia, 1994.
- KOONTZ, Harold y HEINZ, **Administración una perspectiva global**, Mc. Granw Hill, 1991.
- TOMADO DE INTERNET: <http://portal.ecuador.ec/module-viewpub-tid-2-pid-141.php>.

L) ÍNDICE

CARÁTULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORIA.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
TITULO.....	1
RESUMEN.....	2
RESUMEN EN INGLÈS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
EL COOPERATIVISMO.- Concepto.....	8
Origen del Cooperativismo	8
Principios Cooperativos.....	10
Valores Cooperativos.....	12
LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.- Concepto.....	13
Características de la Planificación Estratégica.....	14
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	17
La estrategia.....	18

Misión.- Concepto.....	22
Visión.- Concepto.....	22
Definición de Objetivos.....	23
Políticas.- Concepto.....	25
Estrategias y Líneas Acción.....	25
ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
PRIMERA ETAPA: Análisis Interno.....	28
Análisis Externo.....	30
El Análisis Institucional.....	32
Matriz de Análisis FODA.....	32
SEGUNDA ETAPA:.....	33
TERCERA ETAPA:.....	33
CUARTA ETAPA:.....	33
PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.....	34
PRIMER PASO: Identificación de la misión y visión, objetivos- y estrategias.....	34
SEGUNDO PASO: Análisis del entorno externo.....	35
TERCER PASO: Identificación de Oportunidades y Amenazas....	36
CUARTO PASO: Análisis de Recursos de la Organización.....	36
QUINTO PASO: Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	37
SEXTO PASO: Revalorización De la Misión y Objetivos.....	38
SEPTIMO PASO: Formulación de la Estrategia.....	39
OCTAVO PASO: Implantación De las estrategias.....	40

NOVENO PASO: Evaluación de Resultados.....	40
NIVELES DE DECISIÒN.....	42
MOMENTOS DE LA PLANEACIÒN ESTRATEGICA.....	43
Formulación de Planes.....	45
EL PLAN OPERATIVO.....	46
Indicadores de Gestión.....	48
El Presupuesto.....	49
MATERIALES Y METODOS:.....	50
Materiales, Métodos.....	50
Población y Muestra.....	50
RESULTADOS.....	54
Contexto Institucional.....	54
Estructura Orgánica.- Organigrama.....	55
Objeto Social.....	56
ENCUESTAS APLICADA A LOS DIRECTIVOS.....	57
ENCUESTAS APLICADA A LOS SOCIOS.....	69
Diagnóstico.....	77
VISIÒN DE LA COOPERATIVA.....	80
MISIÒN, VALORES DE LA COOPERATIVA	81
PRINCIPIOS.....	83
ANALISIS FODA.....	86

Estrategias Resultantes de de la Combinación FO, FA, DO, DA...	89
Matriz de Análisis FODA.....	90
OBJETIVOS INSTITCIONALES ESTRATEGICOS.....	91
PLAN OPERATIVO.....	94
El Presupuesto.....	122
DISCUSIÓN.....	125
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	129
ANEXOS.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	141
INDICE.....	142
PROYECTO APROBADO.....	146



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“PROBIENESTAR LTDA” DE LA CIUDAD
DE LOJA PERIODO. 2010-2014**

Proyecto de Tesis Previo a la Obtención del
Título de Ingenieros en Contabilidad y
Auditoría Contador Público.

AUTORES:

Fabián Mauricio Ríos Moreira
Targelia Marisol Encalada Calva

Loja – Ecuador
2010

1. TÍTULO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PROBIENESTAR” LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2010-2014

2. PROBLEMÁTICA

La actividad central del movimiento cooperativo debe estar centrada en el espíritu cooperativista de igualdad de derechos, actividad que debe ser planificada tanto a corto como a largo plazo y en forma adecuada, con la finalidad de dar un buen servicio a sus asociados y de alcanzar el progreso de la entidad. Las cooperativas existen principalmente para servir, y cualquier medida de su eficacia debe basarse en cómo satisfacer las necesidades de sus asociados. Además, es mediante el rendimiento de esas relaciones que las cooperativas encontrarán la mejor forma de crecer en el futuro.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PROBIENESTAR LTDA, que fue creada mediante Acuerdo Ministerial 049, del 14 Diciembre del 2009, hasta la presente fecha viene ejecutando varias operaciones relacionadas con la captación de dinero y el otorgamiento de créditos, las mismas que se ejecutan sin una debida planificación, tanto de sus procesos administrativos, como de sus aspectos financieros. La entidad únicamente cuenta con un proyecto de creación donde como

parte principal consta el estatuto y los objetivos de la cooperativa; mas no se ha efectuado una planificación a corto y largo plazo, ni se han trazado políticas, estrategias y objetivos claros que se deban cumplir; así mismo no existe una debida planificación presupuestaria que permita distribuir de mejor manera los recursos económicos necesarios para el logro del objetivo principal que persigue la entidad.

Para la administración y dirección de esta entidad no se han observado expresas disposiciones de la Ley de Cooperativa como son el principio de igualdad de derechos; la elección de sus directivos se ha efectuado entre socios capitalistas dejando de lado a otros socios que también tienen los mismos derechos, todo esto se debe a la falta de planificación para la elaboración de un reglamento de elecciones. La entidad no cuenta con una estructura orgánica funcional adecuada para el funcionamiento de cada una de sus áreas operativas, que permita determinar con claridad las funciones, responsabilidades, nivel de estudios y experiencia que se requiere para ocupar estos puestos de trabajo, debido a que no se ha planificado técnicamente al iniciar sus actividades, no existe una normatividad interna requerida por los organismos de control, como tampoco cuenta con manuales de procedimientos para la ejecución de las operaciones que diariamente se realizan en la cooperativa.

La falta de una adecuada infraestructura física es una limitante para el desarrollo de las operaciones en esta cooperativa, actividad que no ha sido planificada ni a corto ni a largo plazo. Así mismo la entidad no

cuenta con un plan operativo que permita orientar la ejecución de los objetivos, los planes, programas y actividades, así como evaluar las metas a corto plazo, tampoco ha elaborado un presupuesto que permita vincular las actividades programadas en la planificación con la disponibilidad de recursos con que cuenta la entidad, haciendo que no se pueda evaluar la gestión efectuada por sus directivos, no se ha diseñado la visión y misión ni se han planteado objetivos estratégicos y líneas de acción para la institución.

En un acercamiento que se hizo con los directivos de la Cooperativa, se pudo establecer el interés que tienen de que se realice nuestro estudio, con el propósito de cambiar y dar a la entidad una mejor imagen a través del diseño de un plan estratégico que les permita organizar y desarrollar de mejor manera las actividades en planes operativos de corto y largo plazo, así como contar con un presupuesto para cada una de estas actividades; para lo cual los directivos están dispuestos a brindar la información necesaria para llevar adelante esta investigación que a no dudarlo será un gran aporte para el crecimiento de esta institución; por lo antes expuesto se determina que el principal problema de que adolece esta cooperativa es la FALTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ASI COMO LA AUSENCIA DE PLANES OPERATIVOS Y PERSUPUESTARIOS QUE LE PERMITAN REUNIR EN SU CONTEXTO, NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS Y ACTIVIDADES A CORTO Y LARGO PLAZO

.

3. JUSTIFICACIÓN

Justificación Académica

La formación académica recibida en las aulas de la Universidad Nacional de Loja, garantiza el desarrollo del presente trabajo de investigación, el mismo que desde el punto de vista académico, permitirá desarrollar nuestro potencial científico y técnico adquirido a través del proceso de formación universitaria, para aplicarlo en la entidad investigada a través del desarrollo de la presente investigación, consolidando de esta manera la formación profesional y creando nuevos conocimientos que a no dudarlo, redundarán en beneficio de la colectividad .

Justificación Institucional

Desde el punto de vista institucional, la presente investigación será de mucha utilidad, ya que los directivos de la Cooperativa PROBIENESTAR, contarán con una herramienta técnica y profesional como es el Plan Estratégico, el mismo que les permitirá administrar y controlar a través de planes operativos de corto plazo, las diferentes actividades que se ejecuten en la institución; así como asignar recursos humanos, materiales y financieros para cada una de estas actividades planificadas, sistematizando operaciones tendientes al desarrollo y crecimientos institucional, para de esta forma dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas en los diferentes planes que se ejecuten .

Justificación Socioeconómica

La presente investigación se justifica plenamente desde el punto de vista socio-económico, ya que los socios que agrupa esta entidad financiera, contarán con planes operativos de corto y largo plazo, los mismos que estarán encaminados al mejoramiento de los procesos de dirección y control de las actividades así como a mejorar los servicios que está ofertando la cooperativa, beneficiando de esta manera a todos los socios y familiares, así como al público en general que requieran de los servicios ofertados por esta institución.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito PROBIENESTAR Ltda. de la ciudad de Loja, para el período 2010-2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la Cooperativa Probienestar a través de la aplicación de la matriz FODA; con la finalidad de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.

- Determinar la visión y la misión que debe cumplir la Cooperativa frenen la sociedad en general y proponer objetivos estratégicos, políticas de acción e indicadores tendientes a la consecución de los objetivos institucionales.
- Elabora el plan operativo y presupuestario de la institución y determinar recursos para su fiel cumplimiento.

5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Concepto

“La planificación estratégica constituye un enfoque alternativo de planificación. La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.

La planeación estratégica es el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo”. Es decir la planeación estudia el pasado para decidir en el presente lo que se debe hacer en el futuro.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales.

Para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Efectivamente, necesita de un pensamiento estratégico que permite mirar la eficacia, lo que significa: ¿Cómo podemos insertarnos efectivamente en los procesos de transformación y desarrollo a través de estrategias adecuadas? ¿Cómo podemos tener el impacto más significativo, tomando en cuenta los recursos que poseemos”⁹.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

- La Planificación Estratégica identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite a quien tiene la capacidad decisoria dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.
- Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido. Significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias al plan, así como

⁹ APAZA, Meza Mario, *Gerencia Estratégica y del Valor*, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EL PACIFICO, Capítulo I, Pág. 13, año 2001.

también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores.

- Planificación no se confunde con diseño normativo. La planificación no se agota en la coherencia que puede establecer entre medios y objetivos para lograr un buen diseño. La calidad técnica en el diseño de un plan no garantiza su éxito. Este se resuelve en la lucha política y supone algún tipo de conflicto. La planificación estratégica comprende los siguientes momentos:
 - El momento explicativo (fue, es y tiende a ser)
 - El momento normativo (debe ser)
 - El momento estratégico (puede ser)
 - El momento táctico (hacer)

- La planificación estratégica es un cálculo de los recursos y factores que restringen su capacidad de acción que son muchos y de una amplia gama, cálculo que permite orientar y dirigir la acción.

- La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.

- Esta planificación se rige por la lógica del hombre de acción que observa la realidad constituida por problemas y oportunidades.
- La planificación estratégica permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.
- La planificación estratégica opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas.
- La planificación en la coyuntura. Representa el intento de sistematizar la toma de decisiones que se lleva a cabo en el “día a día” y tiene como referencias direccionales los planes de más largo plazo.
- La planificación anual operativa. Constituye el plan de acción anual. Tiene como función dar racionalidad a las decisiones en la coyuntura y, a su vez, responde a las orientaciones provenientes del mediano plazo.
- La planificación a mediano plazo. Es la guía direccional de la planificación en la coyuntura.

- La planificación a largo plazo. Representa la anticipación del futuro que se desea construir y el marco direccional de la planificación.

OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Los objetivos que persigue la planeación estratégica son:

Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.

Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.

Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.

Crear y mantener la competitividad de la empresa

Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades.

Sin embargo, la planeación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas.

Hay algunas condiciones que es preciso hacer una de ellas quizás la más importante es que la planeación estratégica necesita liderazgo para poder

concebirse e implantarse por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizá la consideración mas relevante es que la planeación no es una medida de desesperación, esto es, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la planeación estratégica elimina los riesgos pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla”¹⁰

LA ESTRATEGIA

“La **estrategia analítica** es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales, a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas”¹¹.

¹⁰ APAZA, Meza Mario, *Gerencia Estratégica y del Valor*, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EL PACIFICO, Cap. y 9, año 2001. Pág. 11

¹¹ TOMADO DE INTERNET: <http://portalecuador.ec/module-PageSetter-viewpub-tid-2-pid-141.php>.

6. METODOLOGÍA

Los métodos y técnicas de investigación a utilizarse para hacer efectiva la realización del presente proyecto de tesis en todo su proceso investigativo, y que servirán para el logro de los objetivos tanto de la fundación como del proyecto serán:

MÉTODOS

Método Científico

La presente investigación estará fundamentada en el uso del Método Científico, el mismo que permitirá confrontar las teorías y principios fundamentales de la ciencia contable con la realidad empírica que se investiga, observando los hechos con objetividad, así como el logro de los objetivos; tanto generales como específicos planteados en esta investigación.

Método Inductivo

Con la aplicación de este método se pudo realizar un diagnóstico de los hechos o fenómenos particulares que se desarrollan en la cooperativa, con la finalidad de determinar la actual situación de la entidad, y en base de ese estudio realizar el planteamiento del plan estratégico, definiendo la visión, la misión y los objetivos de la institución.

Método Deductivo

Este método hizo posible conocer las generalidades sobre las teorías definidas de la planificación estratégica, los pasos y los procedimientos a seguir en la estructura del plan estratégico a implementarse en la Cooperativa Fortuna.

Método Histórico

Con la ayuda del método histórico se pudo recabar la información sobre la creación de la Cooperativa y el accionar de la entidad dentro sector cooperativo.

Método Analítico

Con la ayuda del método analítico se podrá analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad, con la finalidad de plantear las estrategias, y las actividades que se plantearán en el plan operativo para la consecución de los objetivos institucionales.

Método Matemático

La aplicación de este método permitirá realizar las operaciones matemáticas del plan operativo y de la asignación de los recursos para la formulación del presupuesto de la cooperativa.

Método Sintético

La utilización de este método permitirá interrelacionar los elementos que integran el objeto de estudio; así como para formular algunas conclusiones y recomendaciones a las que se llegue luego de efectuado el trabajo de investigación.

TÉCNICAS

Entrevista

Esta técnica permitirá un acercamiento con los principales directivos y funcionarios, para recabar la información de las actividades internas que de desarrollan en la cooperativa.

Observación

A través de esta técnica se podrán conocer los diferentes procesos administrativos y contables que se están ejecutando en la institución.

Encuestas

Nos permitirá recoger la información de los requerimientos de todo el personal involucrado en el desarrollo de las actividades para la consecución de los objetivos institucionales.

La Recopilación Bibliográfica

La técnica de la recopilación bibliográfica permitirá recabar información de diferentes libros, acuerdos, leyes, reglamentos y más folletos relacionados con la planificación estratégica, así como con el cooperativismo, los mismos que permitirán estructurar el marco teórico que servirá como base para el desarrollo de la planificación estratégica.

8. RECURSOS Y PRESUPUESTO

RECURSOS HUMANOS

- Dos egresados de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Loja
- Un Docente Director de Tesis

RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Los recursos financieros serán asumidos por la autora del presente proyecto de investigación.

PRESUPUESTO	
<u>RECURSOS</u>	VALOR
Materiales de Oficina	60,00
Adquisición de bibliografía	120,00
Transporte y aplicación de encuestas	20,00
Impresión del Borrador	80,00
Impresión definitiva	100,00
Encuadernación	80,00
Varios Imprevistos	46,00
TOTAL GASTOS DEL PROYECTO	506,00

9. BIBLIOGRAFÍA

- APAZA, Meza Mario, **Gerencia Estratégica y del Valor**, INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EL PACIFICO, 2001.
- BURGWAL Gernit, CUELLAR Juan Carlos; **Planificación Estratégica y Operativa**, aplicada a Gobiernos locales SNV, 1999.
- ELOY, Anello, **Planificación Estratégica**, Universidad NÚR, - Instituto Superior de Educación Rural (ISER), Bolivia, 1994.
- ICKIS, John, **Percepción Gerencial**, INCAE, Montefresco Nicaragua, 1997,
- MARTIN José, MONTIEL Eduardo, **Estrategia Diseño y Ejecución**, Libro Libre, San José de Costa Rica, 1992.
- PORTER, Michael E., **Que es Estrategia**, Revista del INCAE, 1998.
- BERNAL, Torres, Cesar Augusto, **Metodología de la Investigación Para Administración y Economía**, Santa Fé de Bogotá, D.C. Pearson Educación de Colombia, Ltda. año 2000.
- DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, Editorial Océano-Centrum.

- BURGA, Medianero Daniel, **Metodología de Planeamiento Estratégico en el Sector Público**: Conceptos Esenciales, Casit, Group, SA, 2000.

- BOWMAN & ASCH, **Análisis del Entorno Competitivo**, Monaging, INCAE, 1996.