



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU
INCIDENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CORPOTRANS-T EN EL 2010”

AUTORA: CAISA ORTIZ ALBA MARICRUZ

AMBATO – ECUADOR

2012

APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CORPOTRANS-T EN EL 2010” de la estudiante, de pregrado en Ing. en Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Pregrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 8 de mayo de 2012

Para constancia firma

.....
Ing. Sánchez Sánchez, Rubén Mauricio
PROFESOR CALIFICADOR

.....
Ing. Torres Almeida Miguel Augusto
PROFESOR CALIFICADOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Caisa Ortiz Alba Maricruz, con C.I. N° 180449236-9, tengo a bien indicar que los criterios, opiniones y comentarios emitidos en el informe investigativo “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CORPOTRANS-T EN EL 2010”, como también los contenidos presentados e ideas, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 08 de mayo de 2012

AUTORA

.....

Caisa Ortiz Alba Maricruz

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Carlos Vinicio Mejía Vayas, con cédula de ciudadanía N°0400730693, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CORPOTRANS-T EN EL 2010” desarrollado por Caisa Ortiz Alba Maricruz, estudiante de pregrado en Ing. en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo de Posgrado - UTA.

Ambato, 08 de mayo de 2012

EL TUTOR

.....
Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas

DEDICATORIA

A todos los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T de la ciudad de Ambato quienes contribuyeron favorablemente en la presente investigación.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, exclusivamente a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, prestigiosa y noble institución educativa por brindarme la oportunidad y el espacio necesario para continuar en mi formación profesional, a todos y cada uno de mis maestros, padres y demás, que supieron impartir sus conocimientos a lo largo de mi época de estudios.

ÍNDICE GENERAL O CONTENIDOS

A. PAGINAS PRELIMINARES

Aprobación profesores calificadoros	ii
Autoría de la investigación	iii
Aprobación del tutor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de cuadros y gráficos	x
Resumen ejecutivo	xiii

B. TEXTO:

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Justificación	10
1.4. Objetivos	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	13
2.2. Fundamentaciones filosófica	14
2.3. Fundamentación legal	14
2.4. Categorías fundamentales	17

2.5. Hipótesis	27
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis	27

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque	28
3.2. Modalidad básica de la investigación	29
3.3. Nivel o tipo de investigación	30
3.4. Población y muestra	31
3.5. Operacionalización de variables	33
3.6. Recolección de información	36
3.7. Procesamiento y análisis	39

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados	44
4.2. Interpretación de datos	64
4.3. Verificación de la hipótesis	67

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	73
5.2. Recomendaciones	74

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1. Datos informativos	76
6.2. Antecedentes de la propuesta	77

6.3. Justificación	78
6.4. Objetivos	79
6.5. Análisis de factibilidad	80
6.6. Fundamentación científico-técnica	82
6.7. Modelo operativo	102
6.8. Administración de la propuesta	126
6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta	127

C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía	128
--------------	-----

Anexos

Anexo 1: Matriz de análisis de situaciones	131
Anexo 2: Registro único de contribuyentes	132
Anexo 3: Cuestionario de encuesta	134
Anexo 4: Parámetros de indicadores	138

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

I CUADROS

TABLA 1. Nómina oficial de los servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T.	32
TABLA 2. Procedimiento de recolección de información	37
TABLA 3. Cuantificación de resultados	39
TABLA 4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones	43
TABLA 5. Planificación estratégica	44
TABLA 6. Procesos de la planificación estratégica	45
TABLA 7. FODA	46
TABLA 8. Aspectos de las oportunidades y amenazas	47
TABLA 9. Gestión empresarial	48
TABLA 10. Misión, Visión y políticas de la cooperativa	49
TABLA 11. Objetivos de la planificación estratégica	50
TABLA 12. Evaluación de planes estratégicos	51
TABLA 13. Participación de los colaboradores para la planificación estratégica	52
TABLA 14. Indicadores de gestión	53
TABLA 15. Planificación estratégica de la cooperativa	54
TABLA 16. Elaboración de la planificación estratégica	55
TABLA 17. Misión y Visión	56
TABLA 18. Establecimiento de la misión y visión	57
TABLA 19 Planes de acción	58
TABLA 20. Políticas de la planificación	59
TABLA 21. Cumplimiento de las políticas	60
TABLA 22. Procesos de la planificación estratégica 2010	61
TABLA 23. Líneas de acción	62
TABLA 24. Rumbo estratégico de la planificación estratégica	63

TABLA 25. Frecuencia observada	69
TABLA 26. Frecuencia esperada	70
TABLA 27. Calculo del chi cuadrado	71

II FIGURAS

FIGURA 1. Representación gráfica de resultados	40
FIGURA 2. Representación de la Planificación estratégica	44
FIGURA 3. Visualización de los Procesos de la planificación estratégica	45
FIGURA 4. Visualización del FODA	46
FIGURA 5. Representación de los aspectos de la oportunidades y amenazas	47
FIGURA 6. Representación de la gestión empresarial	48
FIGURA 7. Misión, Visión y políticas de la cooperativa	49
FIGURA 8. Objetivos de la planificación estratégica	50
FIGURA 9. Evaluación de planes estratégicos	51
FIGURA 10. Participación de los colaboradores para la planificación estratégica	52
FIGURA 11. Visualización de los Indicadores de gestión	53
FIGURA 12. Planificación estratégica de la cooperativa	54
FIGURA 13. Visualización elaboración de la planificación estratégica	55
FIGURA 14. Visualización de la Misión y Visión	56
FIGURA 15. Representación de la Establecimiento de la misión y visión	57
FIGURA 16. Representación de los Planes de acción	58
FIGURA 17. Representación de Políticas de la planificación	59
FIGURA 18. Representación Cumplimiento de las políticas	60
FIGURA 19. Representación de procesos de la planificación estratégica 2010	61
FIGURA 20. Representación de Líneas de acción	62

FIGURA 21. Representación de Rumbo estratégico de la planificación estratégica	63
FIGURA 22. Visualización del chi cuadrado	71

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo se lo ha realizado enfocado a los requerimientos de información de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T” domiciliada en la ciudad de Ambato, dedicada a la prestación de servicios financieros – crediticios. Mediante un análisis realista del problema, se busca responder a la interrogante: ¿Incide la planificación estratégica en la utilización de los indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en el 2010?

La investigación realizada es de tipo exploratoria y de campo, tuvo lugar en la empresa anteriormente citada, efectuada a través de la investigación bibliográfica y documental.

En el presente trabajo investigativo se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se plantea el tema de investigación el cual nos sirve para continuar con el proyecto, se efectúa la identificación del problema, la contextualización macro, meso, micro, se realiza el análisis crítico, se detalla la prognosis, la formulación del problema, preguntas directrices, la delimitación, justificación y por último se establecen los objetivos general y específicos.

En el capítulo dos, se conceptualiza el marco teórico, que ofrece una comprensión más clara de las categorías en las cuales se encuentran incluidas la variable dependiente e independiente, el mismo que incluye antecedentes del tema, fundamentación teórica que resume las teorías de distintos autores, definición de términos básicos el planteamiento de las hipótesis y variables.

En el capítulo tres, se describe la metodología utilizada en la cual se determina la predominancia del enfoque investigativo, entre las características del cuantitativo y cualitativo, además sobre el enfoque determinado se detalla la utilidad o aplicación en la presente investigación, la operacionalización de variables, el procesamiento y análisis.

En el capítulo cuatro, se realiza el análisis de resultados que se han obtenido en la entidad, interpretación de datos de las encuestas realizadas, la verificación y comprobación de la hipótesis la cual es de gran ayuda para cerciorarse si el proyecto es viable.

En el capítulo cinco, se determina las conclusiones y recomendaciones de la investigación fundamentadas en las necesidades detectadas en el trabajo investigativo.

En el capítulo seis, se desarrolla la propuesta mediante la estructuración de la Planificación Estratégica y establecimiento de estándares de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T., todo se desarrolla en base a las conclusiones y recomendaciones, describiendo factores como datos informativos de la misma, los antecedentes que ayudan a la ejecución de la propuesta, los objetivos que son claves en la cooperativa, análisis de factibilidad, la fundamentación, la metodología a aplicar, la administración y monitoreo de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se analiza “La planificación estratégica y su incidencia en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en el 2010”, propone establecer el direccionamiento estratégico de sus objetivos, valores y políticas organizacionales, logrando resultados que permitan seguir lineamientos a los cuales regirse, orientada al mejoramiento de las actividades y procedimientos; su adecuada aplicación, seguida de la innovación y mejoramiento continuo permitirá mantenernos en un constante crecimiento para cumplir los objetivos estratégicos que se planteen continuamente.

La planificación presenta a la administración una visión panorámica de lo significativo que es poseer una organización estratégica, con una serie de recomendaciones para el buen funcionamiento y control de la misma, siendo un factor indispensable para optimizar recursos, lograr la eficiencia, obtener resultados y un alto grado de efectividad para poder enfrentar a la competencia que puede ofertar un servicio de calidad.

Se establecen patrones de indicadores los cuales permiten medir la capacidad de ejecución de funciones de la cooperativa y el perfeccionamiento de la misma, la cual se basa en un conjunto de fuentes y perspectivas diversas en la revisión de contenidos de las diferentes actividades, supervisión y monitoreo de los resultados que nos faculte plantear acciones específicamente dirigidas a fortalecer los diferentes departamentos, constituyéndose en un factor primordial ya que por medio de estos se puede convertir las estrategias en objetivos operacionales, en metas e iniciativas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La planificación estratégica y su incidencia en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en el 2010”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

- **Contexto macro**

En el Ecuador la expansión de las cooperativas de ahorro y crédito es beneficioso para el sector productivo debido a que impulsan el desarrollo económico de las medianas-pequeñas empresas por la accesibilidad y eficiencia en el otorgamiento de créditos; una de sus ventajas es que se encuentran supeditadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y por el Ministerios de Inclusión Económica y Social (MIES) respectivamente.

Las COACS son un mecanismo importante para que la población ecuatoriana pueda acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país, pero no hay que olvidar que existen riesgos no solo económicos si no también administrativos por lo que se debe contar con planes estratégicos bien estructurados para poder encaminar y mitigar el impacto de las adversidades exógenas, apoyados con herramientas que permitan evaluar el desempeño de cada una de sus áreas.

La alta gerencia concuerda con que “una adecuada planificación estratégica brinda una mejor supervisión de las actividades realizadas”, teniendo un direccionamiento claro y preciso, enfocándose en integrar los departamentos lo cual permite alcanzar ventajas competitivas para su entidad.

- **Contexto meso**

Tungurahua es una provincia económicamente activa por el desarrollo de su comercio razón por la cual las entidades del sector financiero han visto una oportunidad de inversión en nuestra gente. Es por esto que las cooperativas han venido creciendo rápidamente debido a la gran acogida y confianza depositada en su labor.

En nuestra provincia el trabajo efectuado por estos organismos crediticios esta supervisado directamente por la Superintendencia de bancos y seguros, este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus y San Francisco Ltda., mientras que las demás se encuentran regidas por el MIES, se nombra a continuación algunas: la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, Maquita Cushun, Acción Tungurahua, CORPOTRANS-T, entre otras.

Todas estas entidades deben cumplir con requisitos específicos los cuales les permiten realizarse en el medio en el que se mantiene, para lo

cual su administración es indispensable para poder tener un control de los riesgos que se presentan a diario.

En la provincia se demuestra que existe el entusiasmo para salir adelante lo que permite que exista un desenvolvimiento fluido por parte de los negocios lo cual beneficia a las cooperativas ya que los mismo necesitan de crédito para progresar en sus actividades.

- **Contexto micro**

En la ciudad de Ambato debido a la gran actividad comercial, uno de los servicios más representativos lo constituye el sector crediticio, así tenemos a la Cooperativa de ahorro y crédito “CORPOTRANS-T” misma que se ha venido desempeñando en esta actividad brindando un servicio oportuno y de calidad, responsabilidad con el cliente y comprometidos con la colectividad, quienes en la actualidad mantienen una notable estabilidad y le han devuelto la confianza a los cuenta ahorristas de nuestra ciudad, logrando de esta manera ser los grandes custodios de los recursos económicos de los ciudadanos. Para sostener la credibilidad de su gran gestión la gerencia administrativa es la encargada de evaluar su desempeño interno.

La Cooperativa de ahorro y crédito “CORPOTRANS-T”, al igual que otras empresas de este sector mantienen una dificultad al momento de efectuar la evaluación de la gestión administrativa, debido a que posee una planificación estratégica caduca del año 2010 misma que no se ajusta a las necesidades y nueva realidad de la entidad.

Lo más relevante de la evaluación de la gestión administrativa es realizar un análisis más minucioso de la gestión a través de indicadores los cuales permiten medir la correcta toma de decisiones, con las cuales se puedan tener una idea de cuan efectiva, eficiente y eficaz está siendo la gestión.

Es por esto que la evaluación de la gestión administrativa es esencial para el progreso de las actividades financieras.

El desarrollo efectivo de la evaluación del desempeño debe ser de alta prioridad para la gerencia, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de la empresa.

La evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y se lleva a cabo con el asesoramiento externo de un profesional en el área administrativa, quién se encargará de capacitar y asesorar al Gerente General, y demás personal antes, durante y después del proceso de evaluación.

Si bien no existe consenso en la frecuencia en que deben realizarse las evaluaciones del desempeño, según la carga de trabajo y diferentes actividades que desarrolla la empresa, se ve por conveniente realizar evaluaciones del desempeño dos veces por año en reemplazo de las evaluaciones informales realizadas mensualmente.

En este caso, se trata de dos evaluaciones semestrales, siendo la evaluación a realizarse a fin de año, la evaluación anual formal que se recomienda ejecutar en toda organización, mismas que facilitaran la gestión en las entidades.

1.2.2. Análisis crítico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T fue aprobada el 28 de agosto de 2007 en Ambato mediante Acuerdo Ministerial N° 00181 e inscrita en el Registro General de Cooperativas, se caracteriza por conceder crédito al sector de transportista, promover el bienestar social y la cooperación económica de sus asociados, recibir los aportes, cuotas sociales y depósitos en moneda oficial, otorgar créditos destinados

preferentemente para cambio de unidades de transporte, reparaciones, compra de repuestos, accesorios, mantenimiento, matriculas, adquisición de viviendas, créditos para cubrir gastos que se encuentren en aspectos de salud, fomentar la solidaridad entre sus asociados, establecer nexos dentro y fuera del país con entidades similares en beneficio de la cooperativa, todo esto para dar facilidad de operaciones crediticias.

Además con principios universales que se regirán a la igualdad de derechos de socios, libre acceso y retiro voluntario, variabilidad de capital social, interés limitados sobre certificados de aportación, neutralidad política religiosa o racial.

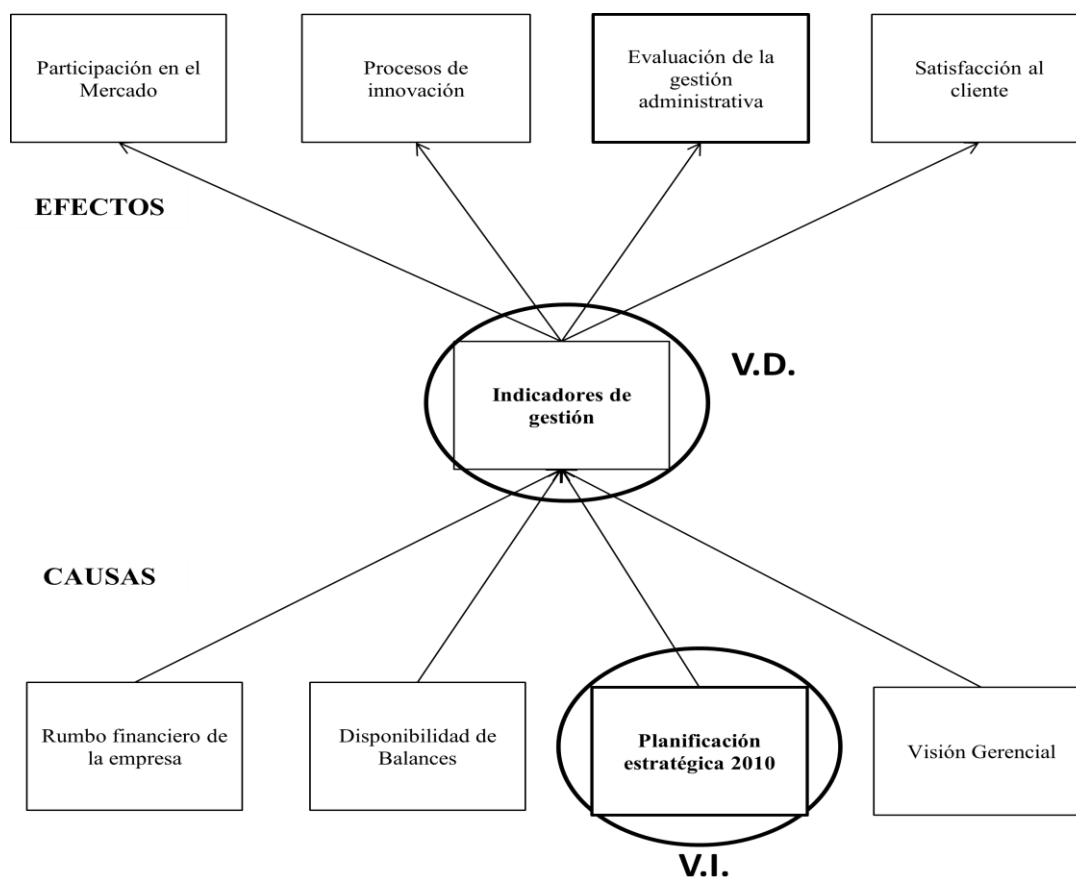
Para el consejo de administración el responsable de la conducción y funcionamiento de la Cooperativa, estará integrado por el número de miembros que la ley de Cooperativas lo establezca, serán elegidos para un periodo de uno a tres años en forma alternativa.

Durante el tiempo que ha venido desarrollándose la entidad se encuentran deficiencias suficientes como la planificación estratégica 2010, por ende influye en la utilización de indicadores de gestión los cuales son los que nos permiten medir la exposición de información, la evolución y disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones, además la necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas.

En si nos permite medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

La cooperativa no considero este asunto, afectando a la planificación ya existente, presentando además inconvenientes futuros como es el rumbo financiero de la empresa que no se encuentra con direccionamiento, existe un desfase en la presentación de estados financieros revelando una información financiera desactualizada.

- **Árbol de problemas**



- **Relación causa-efecto**

CORPOTRANS-T, es una entidad dedicada a la captación de cuenta ahorristas, cuya planificación estratégica del año 2010 es caduca e insuficiente para mejorar el desempeño de la gestión lo que conlleva a un inadecuado proceso de evaluación de la gestión administrativa, afectando el posicionamiento financiero de la cooperativa, lo que trae como consecuencia a la presentación de indicadores de gestión no reales, que dificulta la apreciación de una información real, satisfactoria para los socios y colaboradores de la empresa.

CORPOTRANS-T, al mantener indicadores de gestión irreales poco relevantes para sus socios, dejan de ser útiles para una adecuada toma

de decisiones generando así una incertidumbre sobre quienes tienen interés sobre esta entidad. Desencadenado una serie de inconvenientes que afectan a toda la organización. Basándose en la información obtenida de la Matriz de Análisis de Situaciones – MAS (ver [Anexo 1](#)).

1.2.3. Prognosis

Con lo expuesto anteriormente la cooperativa de continuar en la situación actual, sin poder efectuar una adecuada evaluación de la gestión administrativa, dificultando su normal crecimiento por lo que impide diseñar y mantener un entorno en el trabajo que se realiza en grupo en la entidad, a partir de esto involucra todos los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda la organización .

Todo esto acarrea que la planificación por parte de los departamentos no sea adecuado, que el conocimiento del personal, de sus funciones y tareas no estén acorde a lo que necesita la cooperativa, a que se incumplan con los propósitos establecidos en el plan y programa de estudio posteriores.

De tal modo que gestionar ante las instancias correspondientes de la dotación de recursos materiales se convierta en situaciones intolerables, esto representa que formular lineamientos de acción dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión administrativa, se encuentran dificultoso ya que los principios de participación, responsabilidad compartida y compromiso entre quienes hacen la vida administrativa y de procesos de la cooperativa no sea buena generando conflictos de entendimiento y comprensión al realizar sus labores diarias. Esto implica problemas que las personas que desempeñan funciones directivas, se

nutren de la tradición y la improvisación, que nunca piensen y actúen en largo plazo, revelando que es notoria la falta de formación para las funciones que fueron asignados.

1.2.4. Formulación del problema

El problema que se presenta en la cooperativa CORPOTRANS-T con una visión futurista me conduce a formular la siguiente pregunta:

¿Incide la planificación estratégica en la utilización de los indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en el 2010?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Qué porcentaje de participación tiene la cooperativa en el mercado?
- ¿En el transcurso de vida de la cooperativa ha identificado procesos de innovación?
- ¿Por qué considera que el servicio que presta es satisfactorio para el cliente?
- ¿Cuál es el motivo de no contar con la disponibilidad de Balances?
- ¿A qué se debe que el rumbo financiero de la empresa se encuentre en riesgo?
- ¿Qué es la visión Gerencial?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Auditoria
- **Área:** Administración
- **Aspecto:** Gestión Administrativa

- **Temporal:** Tiempo Problema Año 2010
 Tiempo de Investigación 2011, elaboración ejecución 2012
- **Espacial:** Provincia Tungurahua / Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T
 Cantón: Ambato
 Parroquia: Huachi Loreto
 Ciudadela: Bellavista
 Barrio: San José
 Calle: Av. Los Incas
 Referencia Ubicación: Diagonal a la Plaza Pachano
 Teléfono Domicilio: 099714467
 (Ver Anexo 2).

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación desarrolla el estudio de la planificación estratégica y su incidencia en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T., debido a que es un tema de actualidad que está siendo objeto de atención en todas las empresas del país, para lo cual se debe aplicar los indicadores de gestión, logrando así un incremento óptimo en los beneficios para la entidad.

El trabajo a desarrollarse es de vital importancia práctica, debido a que con sus resultados se propondrán estrategias de solución y recomendaciones útiles acerca del proceso de evaluación de la gestión administrativa, brindando a sus socios una guía que permita conocer el contexto actual en el que se despliega la entidad, de esta forma se alcanzara un adecuado diagnóstico de la situación Financiera – Administrativa de la cooperativa.

El trabajo que se presenta, no ha tenido investigaciones anteriores dentro de la entidad y se enfoca no sólo en establecer la forma adecuada de evaluar la gestión administrativa sino que está dirigida a mejorar las condiciones administrativas-económicas de la cooperativa.

Este trabajo investigativo es de provecho para los empleados dependientes, y sobre todo para los socios quienes requieren de información relevante para una adecuada toma de decisiones.

El proyecto que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, debido a que se dispone del tiempo necesario para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos y sobre todo se cuenta con la voluntad tanto de los socios, así como de los empleados para cumplir con el trabajo.

Nace la necesidad de evaluar la gestión administrativa a fin de detectar sus debilidades y fortalezas pudiendo de esta forma sugerir algunas alternativas dirigidas a canalizar funciones y actividades con el propósito de lograr metas y objetivos organizacionales. Establece que los objetivos se crean para corregir las deficiencias y producir mejoras en el funcionamiento administrativo, o sea que mediante procedimientos se hará eficaz la ejecución de las políticas para el logro de objetivos planificados conservando la calidad deseada. Permite conocer las características operativas y administrativas de la división e identificar las áreas críticas, dará oportunidad de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas logrando así, determinar áreas claves donde sea posible lograr mayores beneficios mediante estrategias diseñadas para tal fin.

Permitirá proponer mejoras en la prestación de servicios para garantizar la adecuada calidad de los mismos, se podrá establecer el grado de

conocimiento que tiene el recurso humano sobre hacia donde se orienta los objetivos de la cooperativa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Estudiar la planificación estratégica y su incidencia en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T.

1.4.2. Objetivos específicos

- Estudiar el proceso utilizado de la planificación estratégica 2010, para el rediseño de la misma, la cual permita un mejor desempeño de la gestión administrativa.
- Aplicación de indicadores de gestión, para que la cooperativa pueda medir objetivamente la evolución de sus actividades.
- Proponer una reestructuración de la planificación estratégica con monitoreo de los indicadores de gestión, para proveer la información necesaria sobre la marcha de la entidad y su manera de administración.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Basándose en los estudios de Luis Valencia (1998:290) “La gestión de las empresas se mejora con una evaluación y corrección permanente de las acciones realizadas, buscando un perfeccionamiento, a través de la medición de los resultados y la exigencia de una mayor y mejor aplicación.

La evaluación de la gestión de la empresa requiere de un análisis del cumplimiento de las metas y de los planes establecidos para alcanzarlas. No es suficiente medir los aspectos cuantitativos, es necesario evaluar también la ejecución de los planes, programas, previamente fijados y aquellos objetivos que inicialmente no son cuantitativos como el servicio y la percepción del cliente, a fin de tener una visión más objetiva sobre el desempeño de la gestión.

Según Mario Lizano (2005:96) El análisis como herramienta de la gestión empresarial para la toma de decisiones nos permite proporcionar la información necesaria sobre el comportamiento económico de la entidad en el transcurso de cierto periodo.

Según Luis Jaramillo (2008:130) CABARO CIA LTDA en septiembre de 1996 , entro a formar parte de “programa de mejoramiento continuo de la calidad y productividad”, organizado por la Cámara de industrias de Tungurahua, auspiciada por ALADI y con la asesoría de la consultora 3D

Cía. Ltda., convencida de que los retos de una economía globalizante exigía efectuar un procesos de cambio y contar con nuevas herramientas de la gestión empresarial, tendientes y productividad con base a un mejoramiento continuo de la calidad y productividad. Sin embargo tal proceso no llego a culminar, especialmente en lo relacionado con la planeación estratégica.

2.2. FUNDAMENTACIONES FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista que De acuerdo con **Dobles, Zúñiga y García (1998:25)** es la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo, se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

Esta investigación va a dar una utilidad para que la cooperativa pueda realizar un mejor control de la gestión, una planificación y un uso adecuado de indicadores, generando desarrollo económico, social o de infraestructura.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En la **Constitución del Ecuador, Asamblea Constituyente Registro, TÍTULO VI RÉGIMEN DE DESARROLLO, Capítulo sexto Trabajo y producción, Sección primera Formas de organización de la producción y su gestión, Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

En el **Ministerio de Trabajo y Empleo REGIMEN LABORAL ECUATORIANO**, Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005, TITULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Capítulo VI De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales., Parágrafo 4to. De la política de salarios, Art. 122.- Comisiones Sectoriales.- Las comisiones sectoriales de fijación y revisión de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas, estarán integradas de la siguiente manera:

- a) Un vocal nombrado por el Ministro de Trabajo y Empleo, quien las presidirá;
- b) Un vocal nombrado en representación de los empleadores; y,
- c) Un vocal que represente a los trabajadores.

Los vocales de que tratan las letras b) y c) de este artículo, serán designados por cada tipo de actividad, de acuerdo con el reglamento correspondiente.

Corresponde a las Comisiones Sectoriales, proponer al Consejo Nacional de Salarios CONADES, la fijación y revisión de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas de los trabajadores del sector privado que laboren en las distintas ramas de actividad; al efecto, enmarcarán su gestión dentro de las políticas y orientaciones que dicte el Consejo Nacional de Salarios CONADES, tendientes a la modernización, adaptabilidad y simplicidad del régimen salarial, considerando aspectos como de la eficiencia y productividad.

De acuerdo al **REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS**, Decreto Supremo No. 6842, TITULO VIII, FOMENTO Y SUPERVISIÓN, Nota: El Ministerio de Previsión Social y Cooperativas es actualmente el Ministerio de Bienestar Social (D.E. 3, R.O. 3, 26-I-2000).

Art. 111.- Para el mejor cumplimiento de sus fines, las Uniones y Asociaciones de Cooperativas desarrollarán las siguientes actividades:

- a) Unificación de los medios de explotación, precios y calidades de sus productos o servicios;
- b) Fortalecimiento y defensa de sus intereses y objetivos;
- c) Coordinación de sus actividades, y
- d) Mejoramiento de los servicios que presten esas cooperativas a sus socios.

Art. 121.- (Literales añadidos por el Art. 2 del Acdo. 1275, R.O. 164, 23-IV-69).- La Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Aprobar los estatutos de las cooperativas y demás organizaciones de integración del movimiento y sus reformas, así como también de los institutos y establecimientos particulares que se dediquen a la enseñanza de la doctrina cooperativa o a la promoción de este sistema;
- b) Aprobar los planes de trabajo de todas las organizaciones cooperativas, reformarlos o vetarlos si fuere del caso;
- c) Formular y presentar a la aprobación del Ministerio de Previsión Social los reglamentos especiales que juzgare indispensable expedir para la aplicación de la Ley;

d) Efectuar la disolución o liquidación de las organizaciones cooperativas, de acuerdo a la Ley, o intervenirlas cuando no haya posibilidad de arreglo o entendimiento entre los socios, o cuando funcione mal la organización;

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

Dimensión.- se utiliza en el ámbito económico para referirse al tamaño de una empresa, sector, mercado, etc. usando para determinar los diferentes criterios o indicadores como puede ser el volumen de capital financiero, el número de empleados, la demanda de un producto.

Contingencia.- suceso futuro de posibles ocurrencias o condición debida a causa desconocida o actualmente indeterminable.

Legislar.- acto mediante el cual los empresarios o empresas revisan sus libros contables en los registros que la legislación estipule como trámite previo al inicio de anotaciones o posteriores al mismo en ciertos supuestos, y con el fin de que las anotaciones en ellos efectuadas tengan el carácter regular que legalmente se exige.

- **Marco conceptual variable independiente**

ADMINISTRACIÓN

Según **Robbins Coulter (2010; 6)** La administración es a lo que se dedican los gerentes, es decir que involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleva a cabo de

forma eficiente y eficaz. Estos no quiere decir que los gerentes pueden hacer lo quieren en cualquier momento, lugar y forma, todo lo contrario implica que garantice que la gente sea responsable de realizar actividades laborales de forma eficiente.

Según **Robbins Coulter (2010; 162)** La administración es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización, lo que conlleva a elaborar planes sobre la manera en que una organización hará, lo que el negocio tiene que hacer, como competir con éxito, y como atraerá y satisfará a sus clientes para poder lograr sus objetivos.

Según **David Fred; (2008:5)** La administración se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, contabilidad, la producción, operaciones, actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.

PLANIFICACIÓN

Según **Kelo Toso; (2003:38-39)** La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿Qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?). La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establece los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Según **Saavedra Guzmán (2001; 29)** La planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora

Según **Jorge Ramírez Alfaro (1996; 5)** La planificación se ha convertido en una herramienta básica tanto para el estado y sus instituciones como para todo tipo de organizaciones productivas o de servicios. Dicha herramienta permite a sus usuarios organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas definidos previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional. Es un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura , los recursos y los procedimientos organizacionales, que permite a una institución, centro, programa o proyecto de investigación logara determinados objetivos y metas hacia una situación deseada de acuerdo con la realidad del entorno.



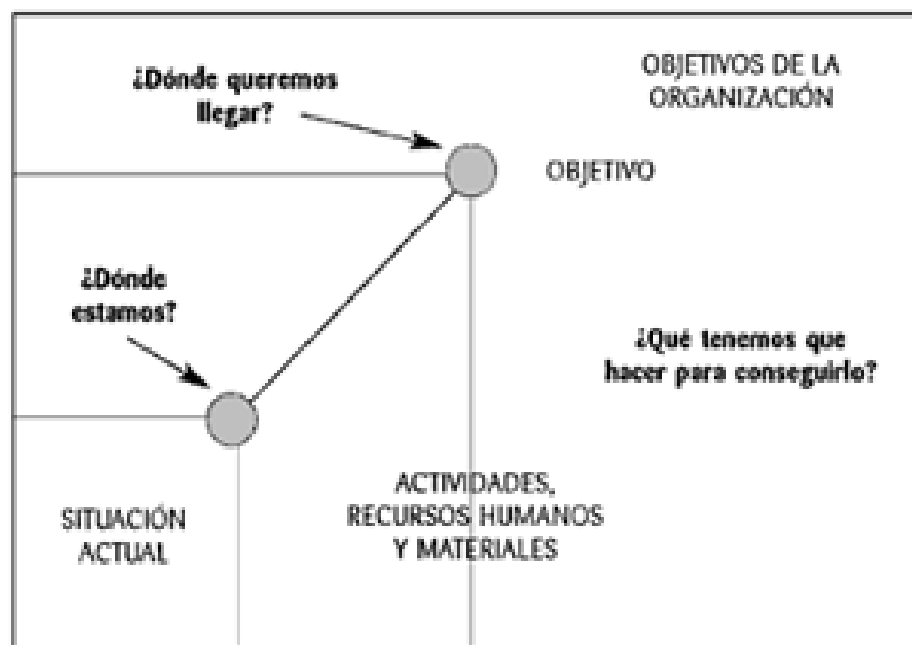
Según **Pablo Navajo (2009;21)** La planificación se define como una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención, es un proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Es el proceso mediante el cual partiendo de unos determinados antecedentes se toma decisiones que

permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos.

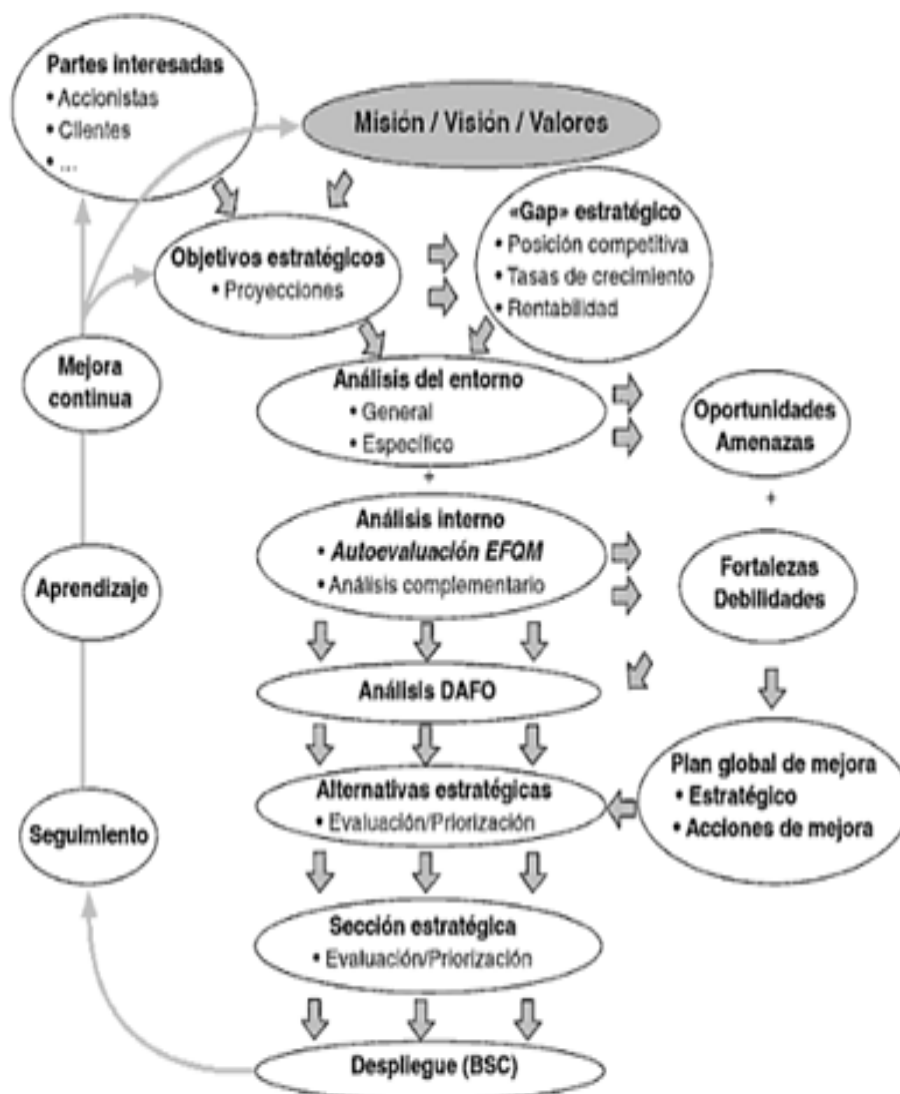
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según **Burgwal Gerrit, Juan Cuellar; (1999:25-26; 50-63)** La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

Según **Pablo Navajo (2009; 27)** La planificación estratégica es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo debe ser tratados y resueltos más eficientemente, representa la promesa que la organización hace civil acerca de lo que desea alcanzar.



Según **Joaquín Membrado (2077; 5-6)** La planificación estratégica es el análisis del entorno, permitirá identificar que oportunidades y que amenazas tiene la organización. Es un diagnostico de cómo está funcionando la organización, y como ha funcionado en el pasado inmediato. Nos permite identificar las fortalezas y las debilidades, es un magnifica herramienta para llevar a cabo la autoevaluación.



Según **Fred D. (2003; 18)** La planificación estratégica es un proceso complejo que lleva a cabo a una empresa hacia un territorio inexplorable. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, si no que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas.

Según **Milla A. (2005; 9)** La planificación estratégica es el proceso que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Según **Fernández A. (2008; 8)** la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

- **Marco conceptual variable dependiente**

AUDITORÍA

Según **Jorge Álvarez (2005; 17)** Es la revisión de sus estados contables para efectos de dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno.

Según **Gonzalo Alonso (1989; 17)** Auditoria es un procedimiento mediante el cual las empresas someten al examen de un experto(sea este de la organización o independiente de ella) su información económica-financiera, contenida ésta en los estados financiero, en el estado de origen y aplicación de fondos y justificantes de los mismos, al objeto de asegurar su integridad y razonabilidad, en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Según **Gabriel Sánchez (2006;2)** La auditoria es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración. Es el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a si la información que incluye esta estructurada de

acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

De acuerdo a **Milton Maldonado (2006:18; 29;31)** Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del estado de manera fiel, eficiente y efectiva.

Según **Yanel Blanco Luna (1998:65-66)** Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; suficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

Según **Araceli Mora (2008;32)** Auditoría de gestión tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos marcados para la misma.

INDICADORES DE GESTIÓN

Según **Milton Maldonado (2001:248)** Son los elementos que medirán los efectos o impactos de las actividades institucionales en la sociedad, sobre la base de las actuales estándares de los índices biodemográficos del

país, producción de bienes o generación de servicios, accesibilidad a los servicios públicos, etc. Tiene la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comporta mental para el logro de las estrategias organizacionales.

Según **Yanel Blanco Luna (1998:72)** Uno de los objetivos básicos de gestión es evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales de la entidad. Para la medición de la gestión es necesario la obtención de indicadores bien sea elaborados por la entidad, por el sector a la que pertenece o de fuentes externas. Un indicador cuantitativo de gestión es una relación numérica de dos o más variables importantes en la evaluación del desempeño de una entidad durante un periodo de tiempo. Su análisis dinámico ofrece elementos para evaluar la calidad de la gestión de una organización, de acuerdo con una metodología definida previamente.



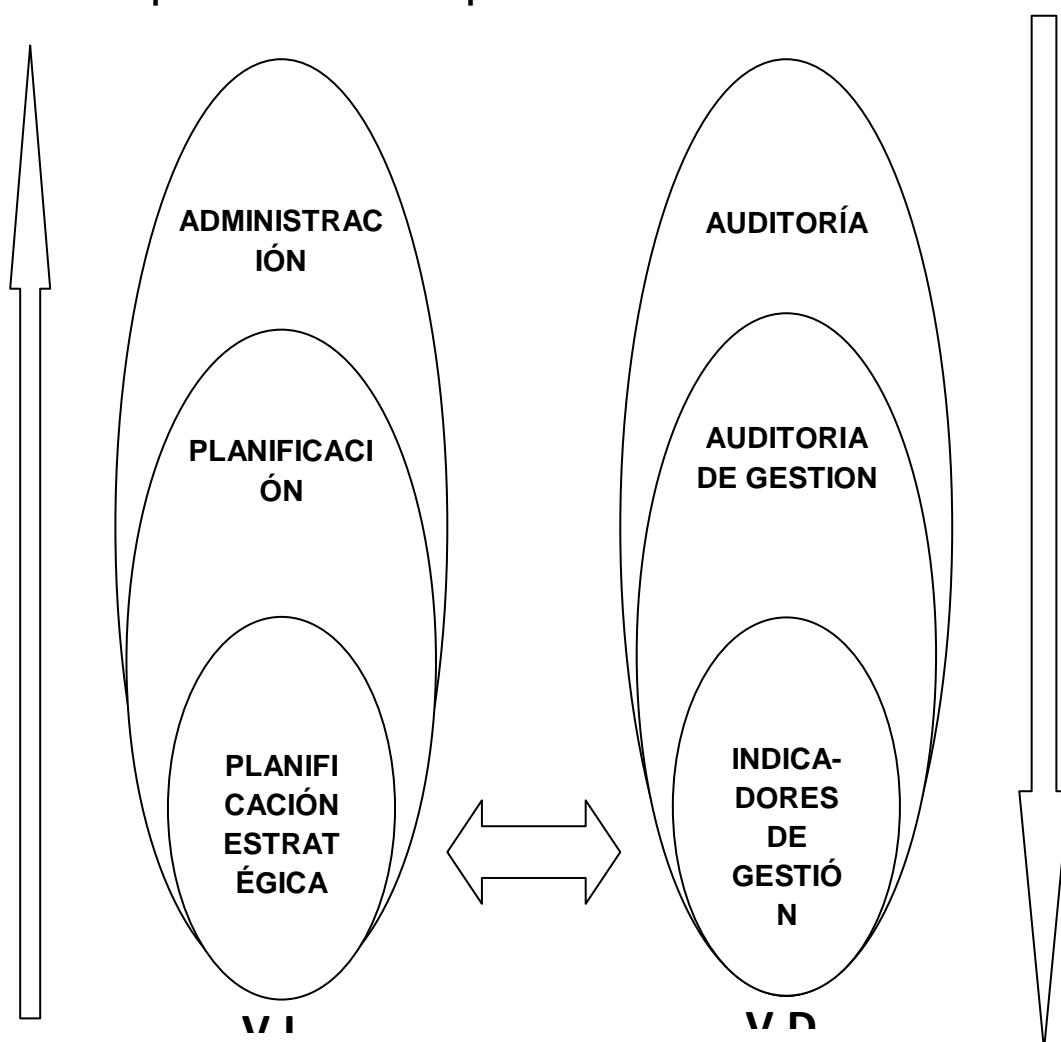
De acuerdo a **Carlos Pérez (2010; 2-6)** Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Según **Hender Labrador (2005;4)** Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

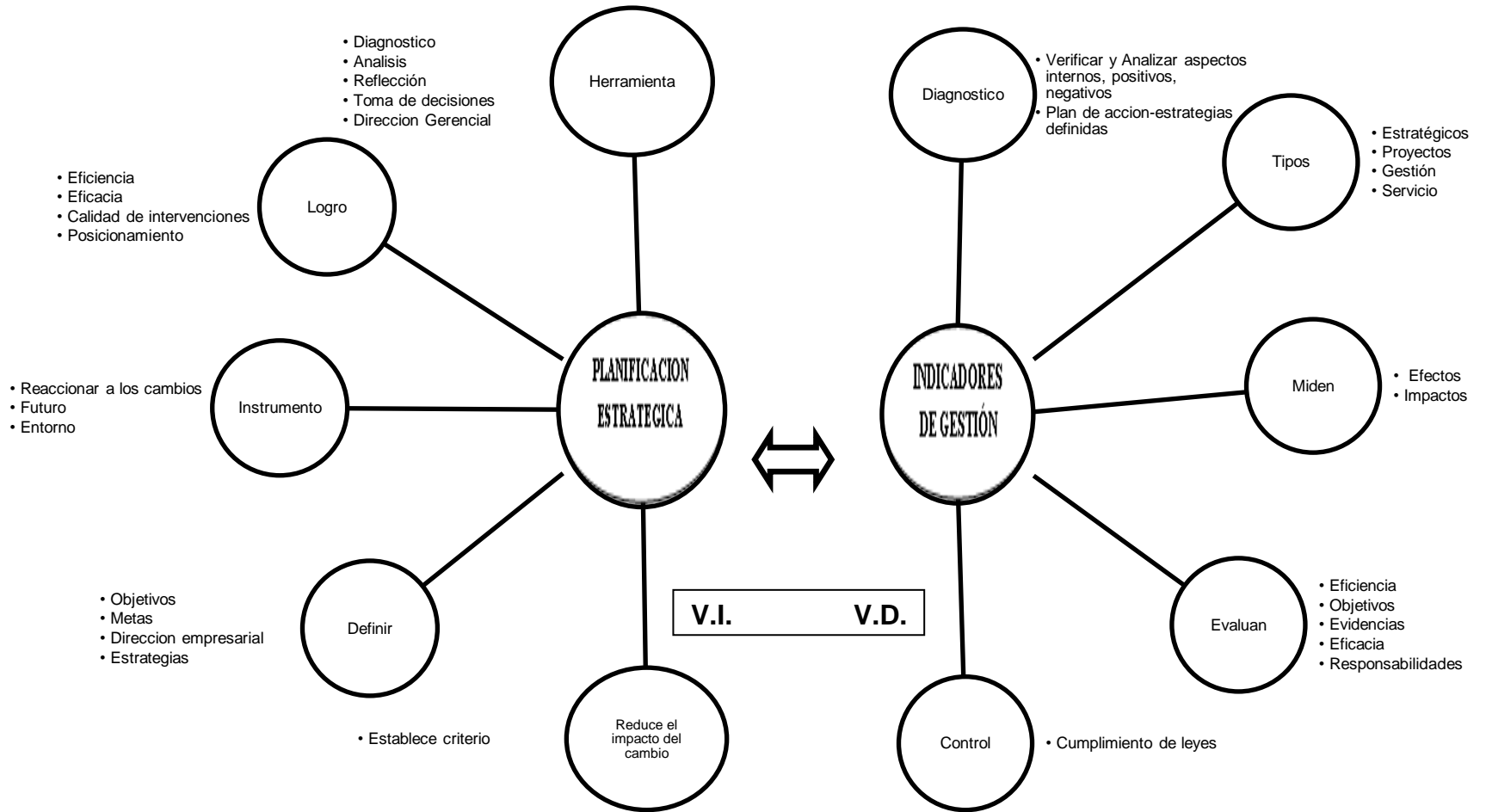
De acuerdo a **Carlos Pérez (2010; 2-6)**. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

- **Superordinación conceptual**



• Subordinación conceptual



2.5. HIPOTESIS

El procedimiento inadecuado utilizado para la planificación estratégica, incidió en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en 2010.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- **Variable independiente:** Planificación estratégica.
- **Variable dependiente:** Indicadores de gestión.
- **Unidad de observación:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T 2010.
- **Términos de relación:** Incidió.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

Este estudio de investigación se basa dentro del enfoque cuantitativo que de acuerdo con Joel Arthur Barker (1998: 35), es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establece o define límites, e indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito; en otras palabras, es como un juego porque necesita que se establezca el territorio sobre el que se debe jugar y se dicten las reglas de juego.

Según Bernal Torres, Cesar Augusto (2006:57), el método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Este enfoque nos va a ser de utilidad para poder verificar y comparar el nivel de la cooperativa con las demás en la provincia de Tungurahua como también con las demás provincias, para obtener de este estudio un desarrollo continuo y estable para el bienestar social y la cooperación económica de sus asociados.

Teniendo en cuenta que con este paradigma cuantitativo no se involucra con los clientes, además los objetivos, los procesos, las decisiones y los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores

y al organismo o centro de investigación obteniendo resultados satisfactorios para los socios, accionista y clientes.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

De acuerdo a Maurice Eyssautier De La Mora (2002:108), investigación de campo.- las fuentes de datos primarios o fuentes primarios se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o gravado en cualquier medio o soporte la información. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación. Las fuentes secundarias se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o gravados en cualquier soporte y que utilizan el medio que sea; dicha información se encuentra a disposición de todo investigador que la requiera.

La investigación va hacer primaria ya que los datos se recogen directamente de la cooperativa para poder cerciorarse que los datos son verdaderos por los cuales no facilitara su revisión o alguna modificación si existiese dudas.

3.2.1. Investigación bibliográfica-documental

De acuerdo a Maurice Eyssautier De La Mora (2002:108), investigación documental.- las fuentes documentales o fuentes secundarias de datos se dividen, según su categoría en:

- Fuentes documentales de primera mano.- se refiere a todo documento original que contenga la información fidedigna y que no haya sido previamente alterada o distorsionada para fines específicos. Se consideran fuentes o documentos originales, los códices, los informes científicos de centros de investigación de prestigio ciertas disertaciones doctorales de universidades reconocidas como cualquier registro de datos que no se encuentre alterado.
- Fuentes documentales de segunda y tercera mano.- son todos aquellos documentos o material impreso que contenga datos de fuentes originales, pero que hayan sido distorsionados o modificados de cualquier manera con propósitos de engaño o de otra índole. Se consideran documentos de segunda mano libros de textos publicados por el gobierno con motivo didácticos, la mayoría de los diarios o periódicos, informes de agencias gubernamentales y ciertas y libros de divulgación popular. Se consideran fuentes documentales de tercera mano aquellos escritos que se basaron en fuentes de segunda mano.

Teniendo en cuenta el contexto se va a trabajar con la fuente documental de primera mano, contando que en la entidad se está trabajando con datos reales sin ninguna alteración ni distorsión, ya que esta investigación se va a realizar para el bienestar de la misma con lo cual los beneficiarios son los integrantes de la cooperativa y los mismos afirman que requieren de esta investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

Según **Roberto Hernández y otros (2003:115)**, se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de

investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes.

Estos estudios servirán para saber la situación de la cooperativa la cual anteriormente no ha sido investigada, con lo que la entidad podrá resolver cualquier inquietud con respecto a planificación e indicadores.

3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

Según **Bernal Torres, Cesar Augusto (2006:113)**, tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes de la investigación correlacional es examinar entre variables o sus resultados pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

En otras palabras la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

Nos va a ser de utilidad para que la entidad pueda darse cuenta que se puede examinar entre la variable planificación estratégica e indicadores de gestión con las cuales podemos determinar el comportamiento de cada una la cual no afectara a la otra, pero que mejorara su aplicación y utilización.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según **Cesar Augusto (2006:164)**, es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

De acuerdo a **Allen L. Webster (2008:8)**, la población es la recolección completa de todas las observaciones de interés para el investigador.

Según **Willian J. Stevenson (1981:186)**, la población comprende el análisis de una pequeña parte de ellos.

La población con la que se va a trabajar es con el personal de la cooperativa por ende mi población está representado por:

TABLA 1. Nómina oficial de los servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T.

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	CRUZ CARLOS	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
2	VILLACREZ CHARLES	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA
3	FREIRE ISRAEL	GERENTE
4	MARTINEZ CESAR	CONSEJO DE ADMINISTRACION
5	BENITEZ WILLIAN	CONSEJO DE ADMINISTRACION
6	FREIRE MIGUEL	CONSEJO DE VIGILANCIA
7	TOASA GUSTAVO	CONSEJO DE DEPORTES
8	ANDRADE ZAIDE	CONSEJO DE ASUNTOS SOCIALES
9	PEREZ JORGE	DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE
10	JAZMIN MONTES DE OCA	DEPARTAMENTO DE CREDITO
11	REYES SORAYA	DEPARTAMENTO DE CAJAS
12	SAILEMA DIANA	CONTADORA

Fuente: COAC CORPOTRANS-T 2011

Elaborado por: Caisa Alba

3.3.2. Muestra

De acuerdo a **Allen L. Webster (2008:9)**, la muestra es una parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad.

Según **Willian J. Stevenson (1981:187)**, la muestra comprende el examen de una parte de elementos de una población.

El número de elementos de las poblaciones no es numeroso por ende la muestra es finita y por lo tanto no procedemos a emplear el tamaño muestra.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según **Sonia Betancur (2011:Internet)**, la operacionalización de variables se hace necesario por el grado de dificultad que representa la definición de algunas de ellas dado que corresponden a conceptos abstractos tales como: autoridad, calidad de vida, educación, riesgos biológicos, bienestar del enfermo y otros, que pueden tomar diferentes significados según el tipo de estudio y el interés o disciplina del investigador que lo realiza.

Operacionalización.- Explica cómo se define el concepto específicamente en el estudio planteado, que puede diferir de su definición etimológica.

Variable.- Una variable es una característica que se va a medir.

Es de gran utilidad para poder convertir conceptos complicados en sencillos, siendo de mucha importancia para investigadores poco experimentados permitiéndonos no cometer errores que son frecuentes en las investigaciones perdiendo así la validez del trabajo y toda la investigación ya realizada.

3.5.1. Operacionalización de Variable independiente: Planificación Estratégica

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEMES BÁSICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es una poderosa <u>herramienta de diagnóstico</u>, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los <u>cambios y a las demandas que les impone el entorno</u> y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para <u>proponer y concretar las transformaciones</u> que requiere el entorno.</p>	<p><u>herramienta de diagnóstico</u></p>	<p>Oportunidades</p> <p>Amenazas</p> <p>Fortalezas</p> <p>Debilidades</p>	<p>¿Se levantó información respecto del FODA en 2010?</p>	<p>Entrevista estructurada al Gerente y demás personal</p>
	<p><u>cambios y a las demandas que les impone el entorno</u></p>	<p>Cambios estructurales</p> <p>Cambios operativos</p>	<p>¿Se han producido cambios significativos en la institución como resultado del proceso de planificación estratégica de 2010?</p>	<p>Entrevista Presidente Consejo de Administración</p>
	<p><u>proponer y concretar las transformaciones</u></p>	<p>Direccionamiento estratégico</p> <p>Soporte operativo</p> <p>Recursos y responsables</p>	<p>¿Se estableció el rumbo estratégico en el proceso de planificación de 2010?</p>	<p>Fuentes de información interna</p>

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Indicadores de Gestión

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Son los <u>elementos que medirán los efectos o impactos de las actividades institucionales</u> en la sociedad, sobre la base de los actuales estándares de los índices biodemograficos del país, producción de bienes o generación de servicios, accesibilidad a los servicios públicos, etc. Tiene la finalidad de <u>guiar y controlar el desempeño</u> objetivo y comportamental para el logro de las estrategias organizacionales.	<u>elementos que medirán los efectos o impactos de las actividades institucionales</u>	Gestión	¿Se establecieron indicadores de gestión respecto del desempeño institucional?	Fuentes de información interna (Planificación 2010, publicaciones del sector cooperativo)
		Operación		
		Cualitativos		
		Cuantitativos		
	<u>guiar y controlar el desempeño</u>	Personal	¿Se establecieron medidas de control respecto del desempeño institucional?	Fuentes de información interna (Planificación 2010, publicaciones del sector cooperativo)
		Mercado		
		Financiero		

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** La presente investigación se va a realizar a los empleados de la cooperativa es decir al departamento de caja, créditos y atención al cliente para obtener resultados acerca de las operaciones que realiza.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** La técnica a ser utilizada para la recolección de información es por medio de la encuesta que según **Fernando Garcia (2004:19)**, es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos.

Según **Nelson Dávalos y Geovanny Córdova (2003:199)**, la encuesta es el Método de obtención de información de un gran universo de datos o grupo de personas, sujeto a un determinado objetivo y que conlleva ahorro de tiempo y trabajo. El uso de encuestas, por parte del auditor, como medio de indagación para la obtención de información de grupo numerosos de personas, en la actualidad es una herramienta necesaria de tabulación y unificación de datos que van en apoyo de juicio crítico y de las conclusiones del auditor.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** Los instrumentos de investigación que se utilizara para la recolección de información se ha diseñados de acuerdo a las necesidades que se requiere para el desarrollo de la misma y por ende se ha elaborado un cuestionario que de acuerdo a **Esteban Grande y Elena Abascal (2009:189)** es un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiera. Desempeña funciones esenciales, como, traslada el objetivo de la investigación a preguntas concretas que serán respondidas por las personas encuestadas.
- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** En la presente investigación no cuento con alguna ayuda adicional.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

TABLA 2. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? Método de investigación analítico, sintético, inductivo y deductivo
	¿Dónde? Oficinas de trabajo
	¿Cuándo? 01.07.2011
	¿A quién? Personal de la cooperativa

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

Según **Ramón Ruiz (2006:13)**, el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Según **Ramón Ruiz (2006:15)**, el método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Según **Ramón Ruiz (2006:18)**, el método de inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales.

Según **Ramón Ruiz (2006:21)**, el método deductivo tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados. El modelo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria es la siguiente, la cual será de gran ayuda para el desarrollo de la investigación.

TABLA 3. Cuantificación de resultados

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTAL		

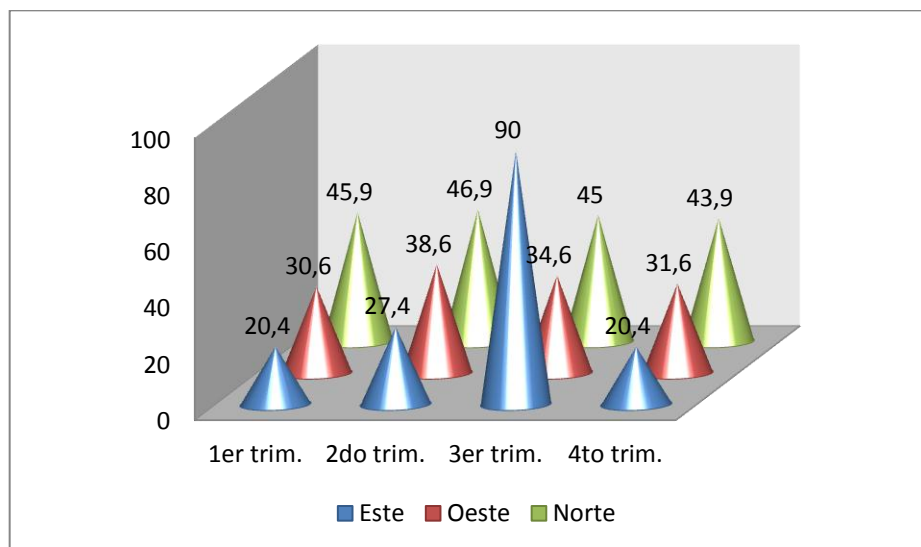
Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

Representaciones gráficas. Para la presente investigación se utilizarán los gráficos de columnas 3D, utilizan tres ejes que puede modificar (un eje horizontal, un eje vertical y un eje de profundidad) y comparan puntos de datos (puntos de datos: valores individuales trazados en un gráfico y representados con barras, columnas, líneas, sectores, puntos y otras formas denominadas marcadores de datos. Los marcadores de datos del

mismo color constituyen una serie de datos.) en los ejes horizontal y de profundidad.

Puede utilizar un gráfico de columnas 3D cuando desea comparar de una manera igual datos entre categorías y entre la serie.

FIGURA 1. Representación gráfica de resultados



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Comprobación de hipótesis. EL método estadístico de comprobación de hipótesis a ser utilizado en el desarrollo de la investigación es el Chi Cuadrado que según **Ciro Martínez (2001:256-258)**, se deriva del uso del

símbolo de la letra griega χ , la que se lee ji o chi. La fórmula que se aplica, para el cálculo de esta distribución, es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

χ^2 = Chi-Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia Observadas o Reales

E = Frecuencia Esperadas o Teóricas

Hipótesis nula H_0 : es una afirmación acerca del valor de un parámetro poblacional.

Hipótesis alterna H_1 : es una afirmación que se aceptará si los datos muestrales proporcionan evidencia de que la hipótesis nula es falsa.

Nivel de significancia: es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera.

El proceso para la comprobación de la hipótesis es la siguiente:

- a) Se plantea la Hipótesis Nula (H_0) y la Hipótesis Alternativa (H_1). La prueba puede ser bilateral o unilateral (derecha o izquierda).
- b) Se elige el riesgo o nivel de significación, que prácticamente es el complemento de lo que llamamos confianza.
- c) Se dan valores a la variable estadística.
- d) Localizamos el valor obtenido en el punto (c) y tomamos la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis nula; en este último caso, se estará aceptando la hipótesis alternativa.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

TABLA 4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Estudiar el proceso utilizado de la planificación estratégica 2010, para el rediseño de la misma, la cual permita un mejor desempeño de la gestión administrativa.	De acuerdo a los procesos y elementos de la planificación se encuentran establecidos como son: la misión, visión, valores, políticas, pero el inconveniente se halla en que el personal de la entidad no toma como guía los antes mencionados, por lo que al querer realizar una evaluación de gestión en la cooperativa no es posible, ya que además de esto no se tiene claro los indicadores de gestión lo que impide el desenvolvimiento fluido por parte del personal y por ende en el aspecto financiero.	Se recomienda replantear el proceso de planificación estratégica para mejorar la parte interna de la entidad, consecuentemente difundirla entre el personal de la cooperativa para que tengan en claro, además establecer un responsable directo del seguimiento de la misma para poder cumplir con los procedimientos que establece la planificación estratégica.
Aplicación de indicadores de gestión, para que la cooperativa pueda medir objetivamente la evolución de sus actividades.	Existe deficiencia al momento de reconocer problemas económicos, de calidad y humanos esto se debe a que no utilizan de manera adecuada los indicadores de gestión los cuales permiten medir de manera eficiente si el trabajo que se realiza esta bien e identificar de manera rápida los procesos existentes en la entidad, antes de que los mismos sean imposibles de dar una solución.	Analizar los indicadores correspondientes que permiten realizar un control adecuado de las diferentes áreas y de las actividades desarrolladas, con el fin de que éstas se realicen de conformidad con los intereses institucionales para tener una adecuada organización y administración de la misma, consiguiendo alcanzar una cultura empresarial dirigida hacia la atención al cliente, gestión de recursos humanos, empresariales y materiales que posee la entidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Proponer una reestructuración de la planificación estratégica con monitoreo de los indicadores de gestión, para proveer la información necesaria sobre la marcha de la entidad y su manera de administración.</p>	<p>En la actualidad la cooperativa no cumple con los instrumentos necesarios que ofrece una planificación por lo que la misión y visión que se encuentra planteada no es entendible para los integrantes de la entidad, por ende no ha podido llegar a un estatus alto impidiendo el desarrollo continuo de la institución. Además se puede comentar que mediante la investigación realizada indica que las actividades no son consecuentes que impiden el estableciendo de estrategias gerenciales y el desarrollo de una jerarquía completa para coordinar actividades.</p>	<p>Estudiar la planificación estratégica para la cooperativa, en la que establezca claramente la misión, visión, políticas y estrategias la mismas que permitirán predecir rutas alternativas y elegir la que a criterio de los integrantes de la entidad resulte la más probable, para que puedan evaluar la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos, a valorar los resultados de las operaciones en cuanto al logro de las metas que se establezcan y eficacia de los objetivos, que existan diagnósticos de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas o individuales acerca de lo que se quiere hacer en la actualidad y lo que quiere encaminarse en un futuro, las mismas que servirán como base para poder medir si el trabajo realizado esta correcto.</p>

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1 Análisis de los resultados según entrevista al gerente y demás personal de la entidad

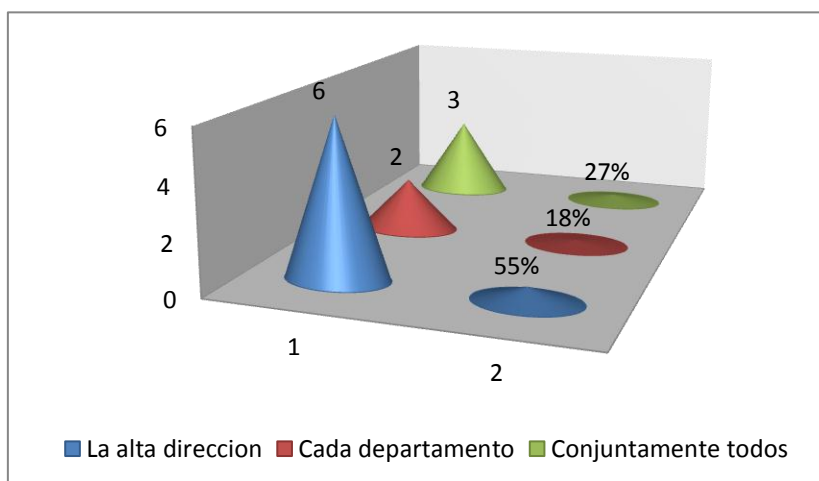
Pregunta 1. ¿Quién realizó la planificación estratégica en la cooperativa?

TABLA 5. Planificación Estratégica

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
La alta dirección	6	55%
Cada departamento	2	18%
Conjuntamente todos	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 2. Representación de la planificación estratégica en la Cooperativa.



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Alba Caisa

Mediante resultados realizados por la entrevista se conoce que la planificación estratégica en la Cooperativa fue realizada en un 55% por la alta dirección, el 18% por cada departamento y en un 27% en conjunto.

Pregunta 2. ¿Cuál fue el proceso que se siguió para realizar la Planificación Estratégica?

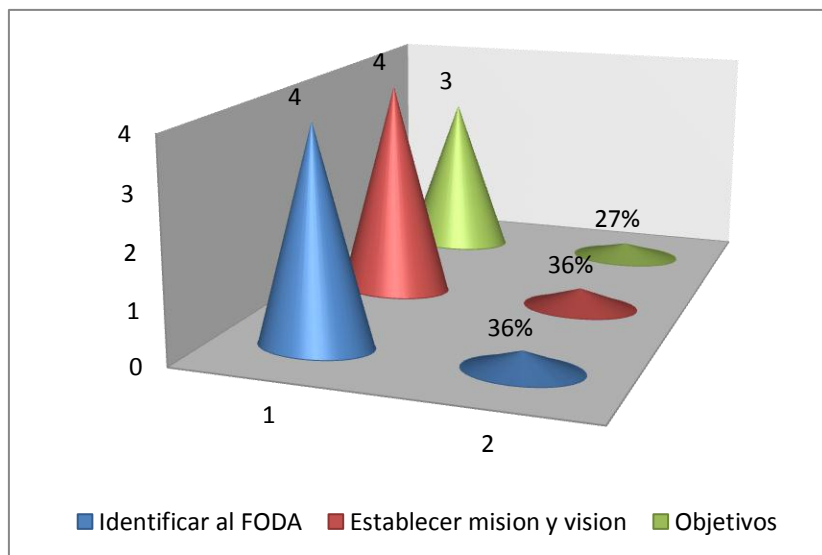
TABLA 6. Proceso de la Planificación Estratégica

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Identificar al FODA	4	36%
Establecer misión y visión	4	36%
Objetivos	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 3. Representación del Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Al realizar la entrevista, se encuentra que los procesos para realizar la planificación estratégica con un 36% de igualdad se identificó el FODA y se estableció la misión y visión, y con un 27% se propuso los objetivos, la planeación estratégica permite a la organización ser más productiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.

Pregunta 3. ¿Se levantó información respecto del FODA en 2010?

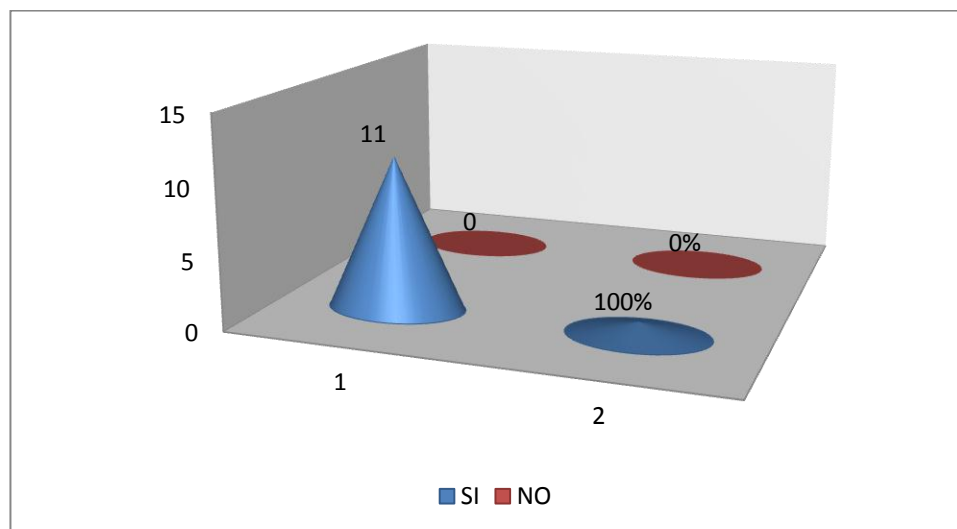
TABLA 7. FODA

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 4. Visualización del FODA



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

En la cooperativa el 100% afirma que se levantó información respecto al FODA, lo cual es un elemento fundamental de la planificación estratégica, el mismo que nos permite analizar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas, que son factores que tiene la mayor importancia y potencial para su misión en el entorno cambiante, la evaluación tiene que ser profunda, exacta y continua, mientras más sistemática, menor la posibilidad de sorpresa y más exacta la estimación de los impactos, de los cambios que se presente en la cooperativa.

Pregunta 4. ¿Qué aspectos concretamente se analizaron respecto a las oportunidades y amenazas?

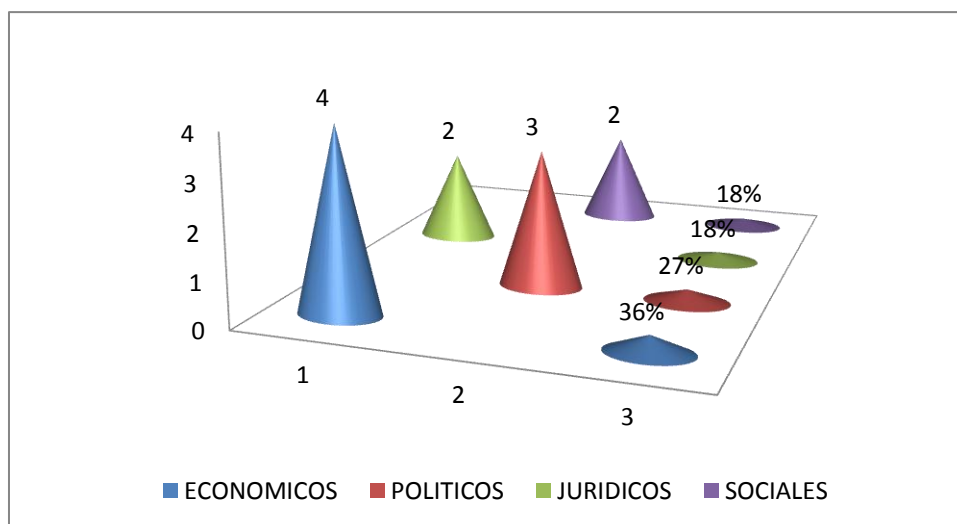
TABLA 8. Aspectos de las oportunidades y amenazas

OPCIONES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	PORCENTAJE
ECONOMICOS	4		36%
POLITICOS		3	27%
JURIDICOS	2		18%
SOCIALES		2	18%
TOTAL	6	5	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 5. Visualización de los aspectos del FODA



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Respecto a las oportunidades y amenazas son las que nos permite ver con mayor facilidad el desarrollo de la cooperativa, por lo que son de fácil identificación las mismas que se contrarrestan entre sí, aprovechando las oportunidades que nos presentan para neutralizar las amenazas del diario convivir.

Pregunta 5. ¿La planificación mejoró la gestión empresarial?

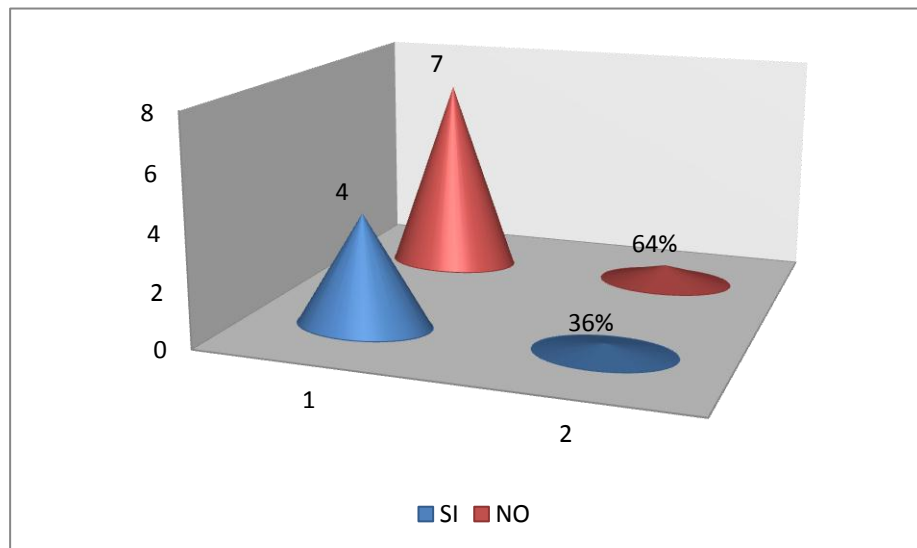
TABLA 9. Gestión Empresarial

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 6. Representación de la Gestión Empresarial



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Al realizarse la entrevista los resultados que arroja la misma son: que con un 36% la planificación estratégica 2010 si mejoro la gestión empresarial, pero en un porcentaje mayor como es el 64% afirma que no ha mejorado la gestión empresarial es decir que no se ve reflejado los cambios o actividades que realiza la gestión empresarial.

Pregunta 6. ¿Conoce usted con exactitud la misión, visión, valores y políticas con que cuenta la Cooperativa?

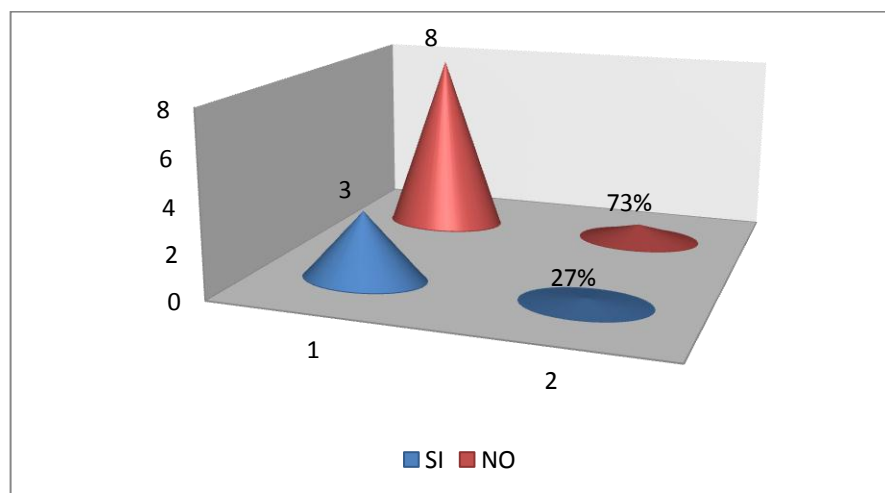
TABLA 10. Misión, Visión, Valores Y Políticas De La Cooperativa

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 7. Visualización Misión, Visión, Valores Y Políticas De La Cooperativa



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

El personal de la entidad una vez que se concluyó con la entrevista concluyó que la planificación estratégica 2010 no se ha difundido entre los mismos por lo que el 73% no conoce, mientras que en un porcentaje mínimo que es el 27% si lo conoce con exactitud.

Pregunta 7. ¿Se encuentran establecidos los objetivos de la planificación estratégica?

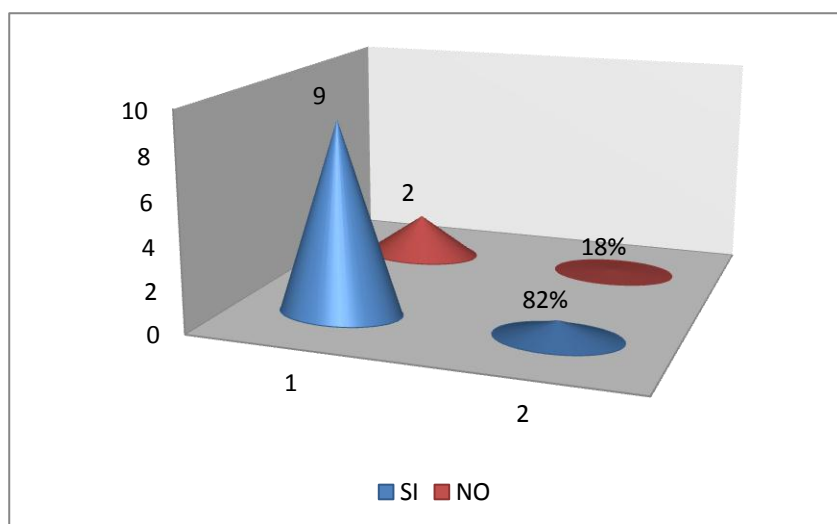
TABLA 11. Objetivos De La Planificación Estratégica

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 8. Representacion Objetivos De La Planificación Estratégica



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Los objetivos de la planificación estratégica en un 82% el personal de la entidad asevera que si se encuentran establecidos, mientras que el 18% no se encuentra seguro o no conoce si se encuentran establecidos, considerando que son un elemento fundamental que permite obtener resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.

Pregunta 8. ¿Se evalúa los planes estratégicos de acuerdo a las necesidades?

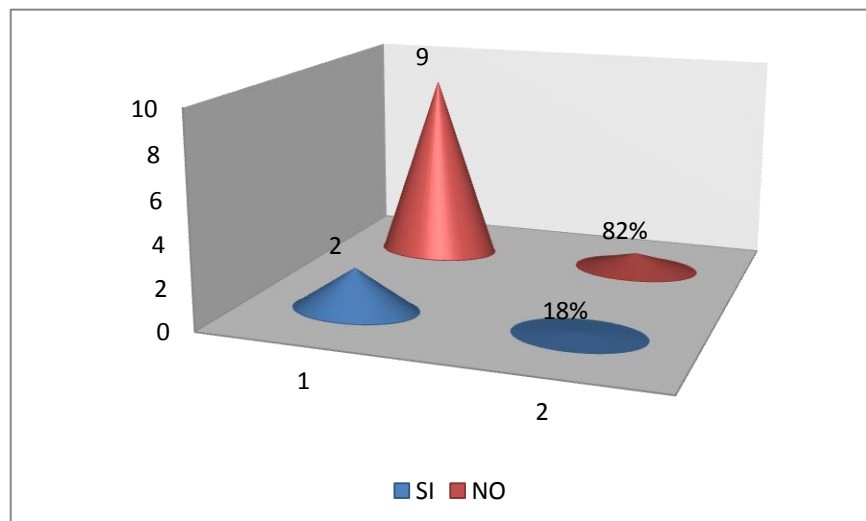
TABLA 12. Evaluación de Planes Estratégicos

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 9. Visualización de la Evaluación de Planes Estratégicos



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

En la cooperativa desde el 2010 no se evalúan los planes estratégicos en un 82%, pero en un 18% el personal de la entidad atestigua que se evalúa los planes estratégicos de acuerdo a las necesidades, lo que se recomienda evaluar anualmente ya que son un factor primordial para el desarrollo de la entidad.

Pregunta 9. ¿Participaron los colaboradores de la institución para la realización de la Planificación Estratégica?

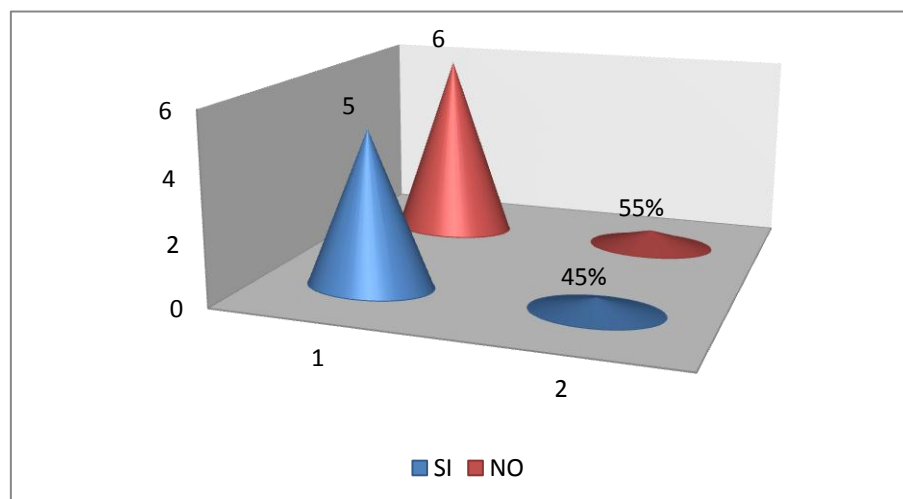
TABLA 13. Participación de los colaboradores para la Planificación Estratégica

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 10. Representación de la participación de los colaboradores para la Planificación Estratégica



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Para la realización de la planificación estratégica en un 40% participo el personal de la entidad, mientras que en un 60% la entidad no tuvo conocimiento de la misma.

Pregunta 10. ¿Se establecieron indicadores de gestión respecto del desempeño institucional?

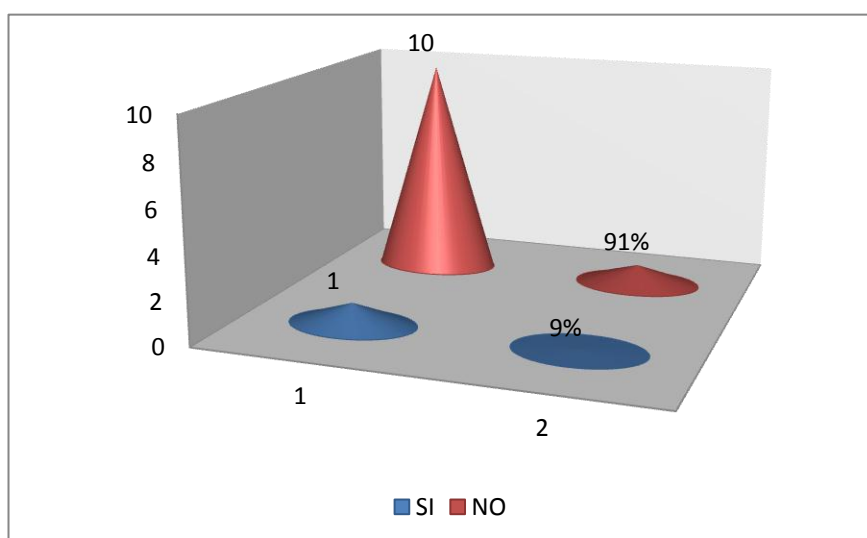
TABLA 14. Indicadores de gestión

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	10	91%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 11. Visualización de los indicadores de gestión



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Respectos al desempeño institucional en un 9% se establecen indicadores, pero el 91% no conoce, por lo que notifica que no se establecieron indicadores de gestión para evaluar el desempeño institucional, considerando que un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

4.1.1 Análisis de los resultados según entrevista presidente de la cooperativa.

Pregunta 1. ¿Conoce la planificación estratégica de la Cooperativa?

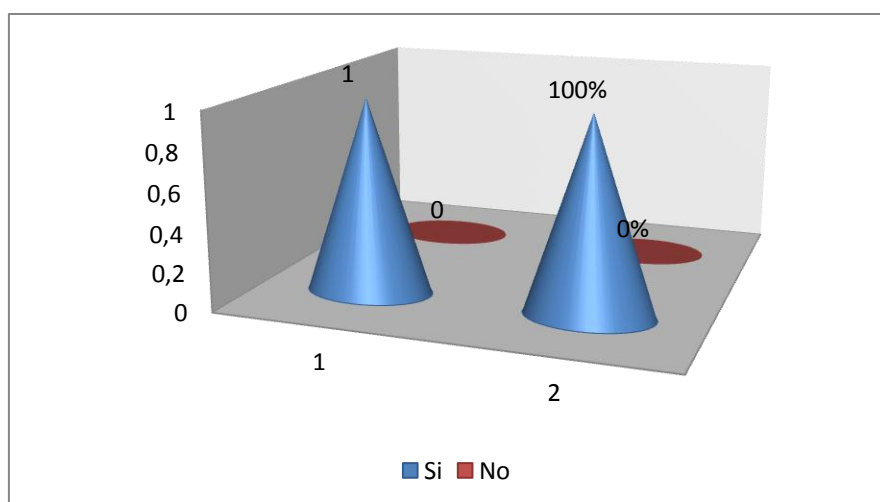
TABLA 15. Planificación Estratégica de la Cooperativa

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	100%
No	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 12. Visualización de Planificación Estratégica de la Cooperativa



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

En la entrevista realizada con un 100% conoce como está estructurada la planificación estratégica, por lo que es necesario que se difunda entre el personal de la entidad, para que los mismos tengan conocimiento de la parte administrativa de la cooperativa.

Pregunta 2. ¿Ha participado en la elaboración de la planificación estratégica 2010?

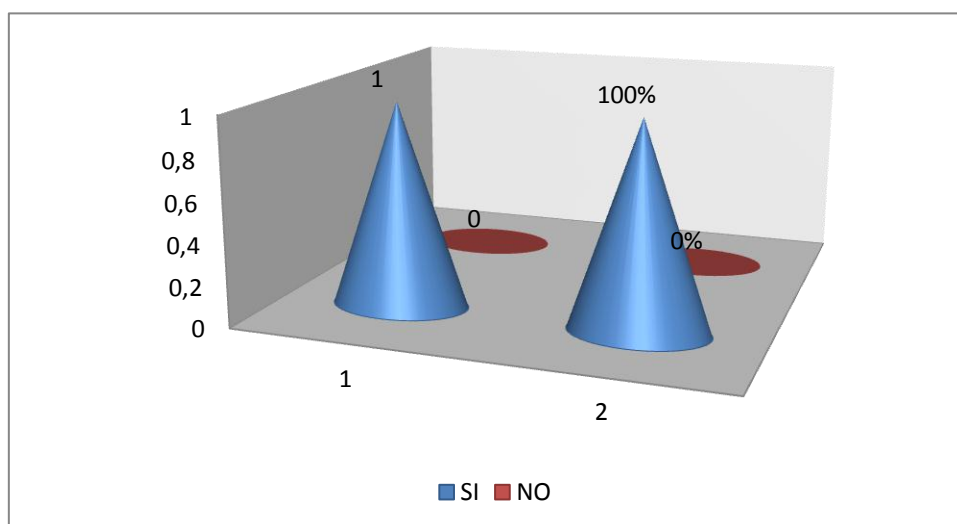
TABLA 16. Elaboración de la planificación estratégica 2010

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 13. Visualización Elaboración de la planificación estratégica 2010



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Como pilar elemental de la cooperativa en un 100% participó en la estructuración de la planificación estratégica.

Pregunta 3. ¿Cuenta la cooperativa con misión y visión?

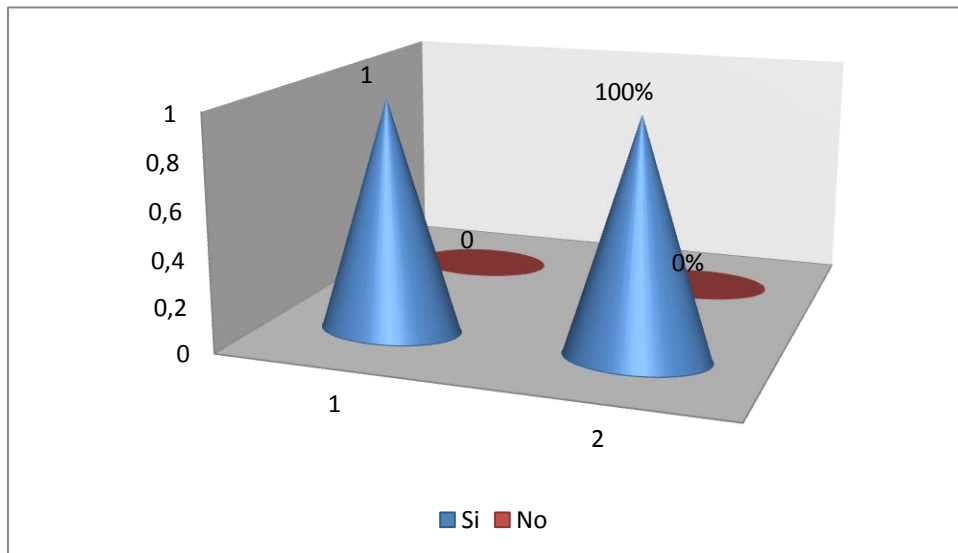
TABLA 17. Misión Y Visión

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	100%
No	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 14. Visualización de la Misión Y Visión



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

La cooperativa cuenta con misión y visión en un 100%, pero hay que tomar en cuenta que no se ha revisado en años, por lo que es necesaria una reestructuración de las mismas.

Pregunta 4. ¿Cómo se estableció la misión y visión?

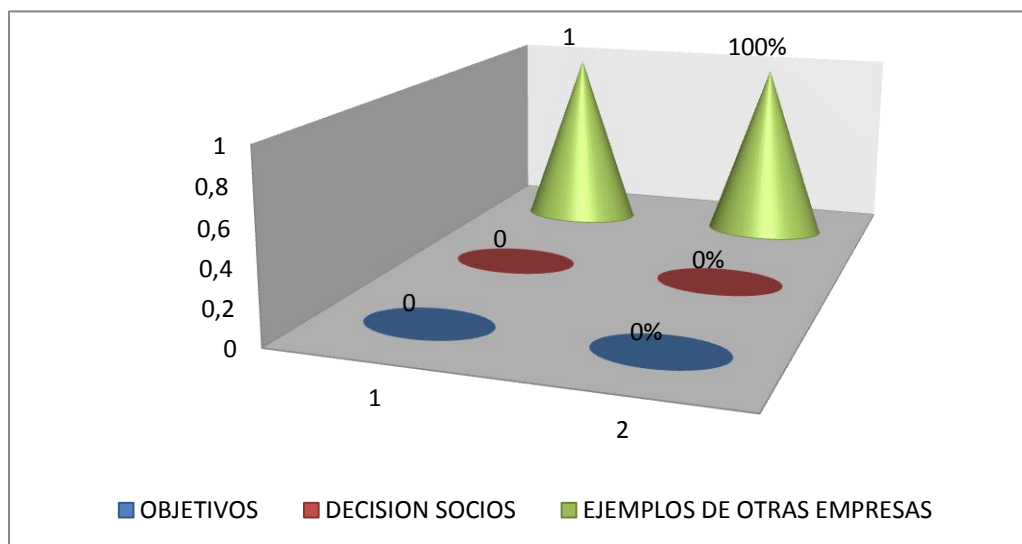
TABLA 18. Establecimiento de la misión y visión

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
OBJETIVOS	0	0%
DECISION SOCIOS	0	0%
EJEMPLOS DE OTRAS EMPRESAS	1	100%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 15. Representación del establecimiento de la misión y visión



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

La misión y visión de la planificación estratégica 2010 se estableció con diversos elementos como son planteando objetivos, mediante decisión de los socios pero el que abarca al realizarse la entrevista en un 100% es tomando como ejemplo el de otras entidades.

Pregunta 5. ¿La planificación estratégica dispone de planes de acción?

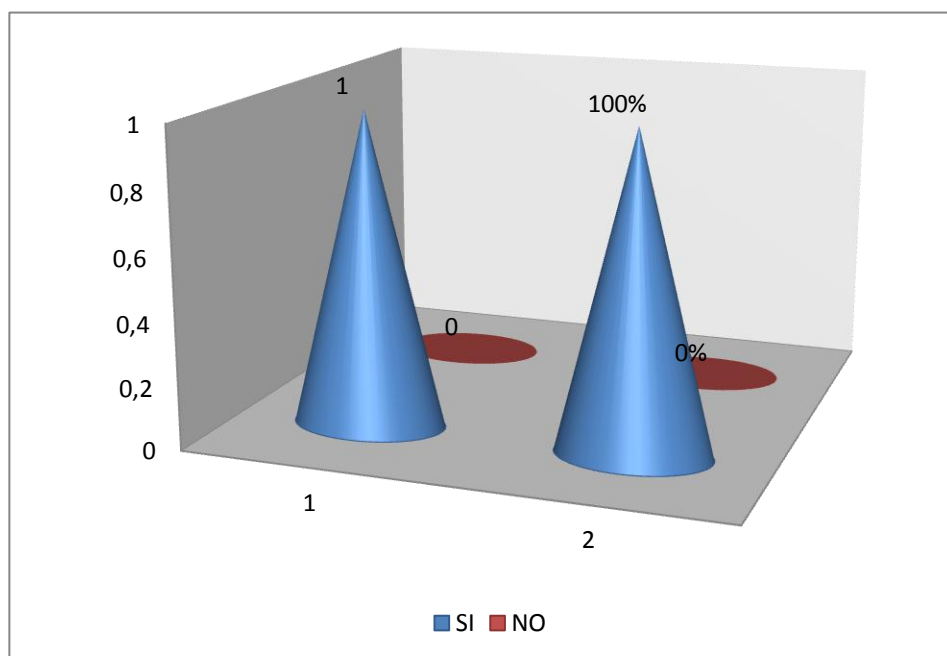
TABLA 19. Planes De Acción

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 16. Representación de los Planes De Acción



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

La cooperativa cuenta con planes de acción como base en la planificación estratégica, los mismos que deben ser analizados para verificar si son los apropiados para que la cooperativa tenga un buen desenvolvimiento institucional.

Pregunta 6. ¿La planificación estratégica 2010 tiene políticas?

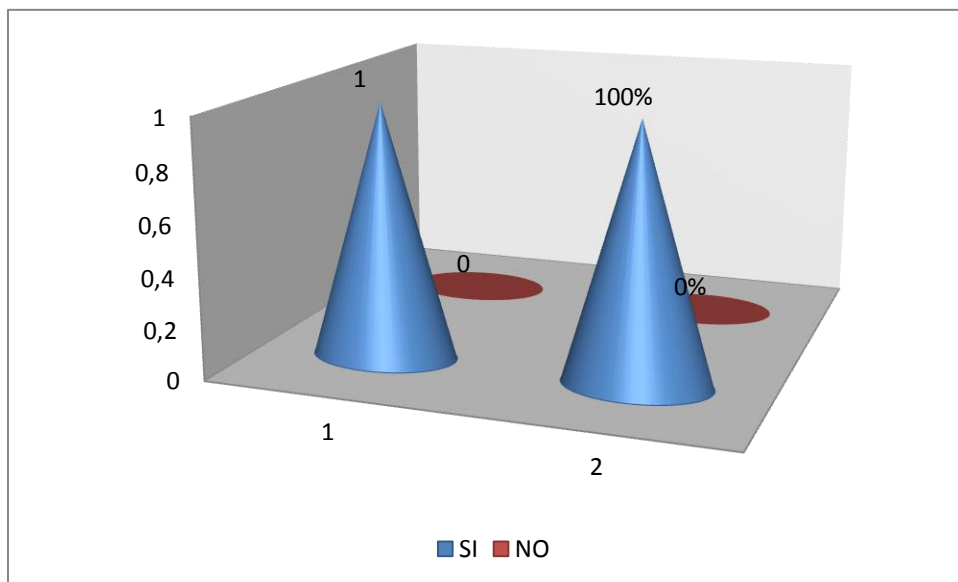
TABLA 20. Políticas de la planificación

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 17. Representación de Políticas de la planificación



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Al momento de realizarse la planificación se implantó políticas, las cuales realizada la entrevista se confirma que si se cuenta con políticas establecidas.

Pregunta 7. ¿Se están cumpliendo con las políticas establecidas?

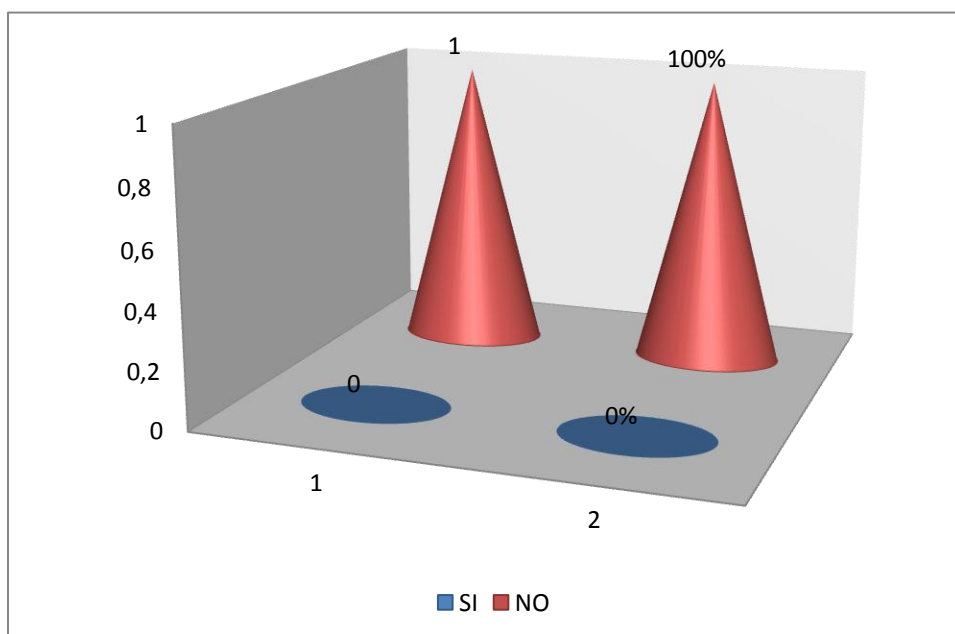
TABLA 21. Cumplimiento de las políticas

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 18. Representación del Cumplimiento de las políticas



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

En un 100% no se cumple con las políticas establecida en la planificación estratégica 2010.

Pregunta 8. ¿Se han producido cambios significativos en la institución como resultado del proceso de planificación estratégica de 2010?

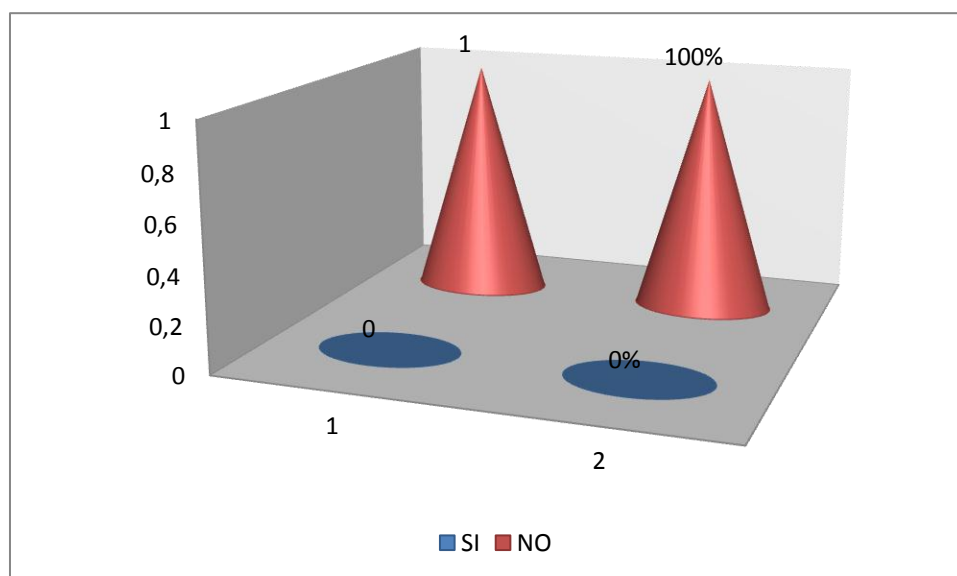
TABLA 22. Proceso de planificación estratégica de 2010

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 19. Representación del proceso de la planificación estratégica de 2010



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

Como resultado del proceso de planificación estratégica 2010 no se han producido cambios significativos en la institución en un 100%.

Pregunta 9. ¿Se cumple con las líneas de acción establecidas en las planificación estratégica 2010?

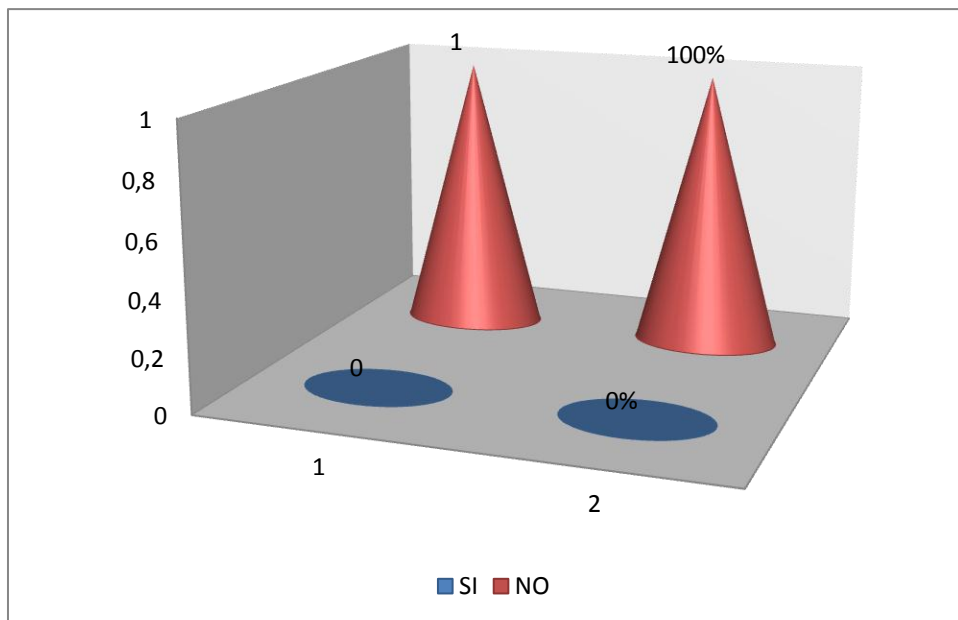
TABLA 23. Líneas de acción

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 20. Representación de las líneas de acción



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

En un 100% no se cumplen con las líneas de acción establecidas en la planificación estratégica.

Pregunta 10. ¿Se estableció el rumbo estratégico en el proceso de planificación de 2010?

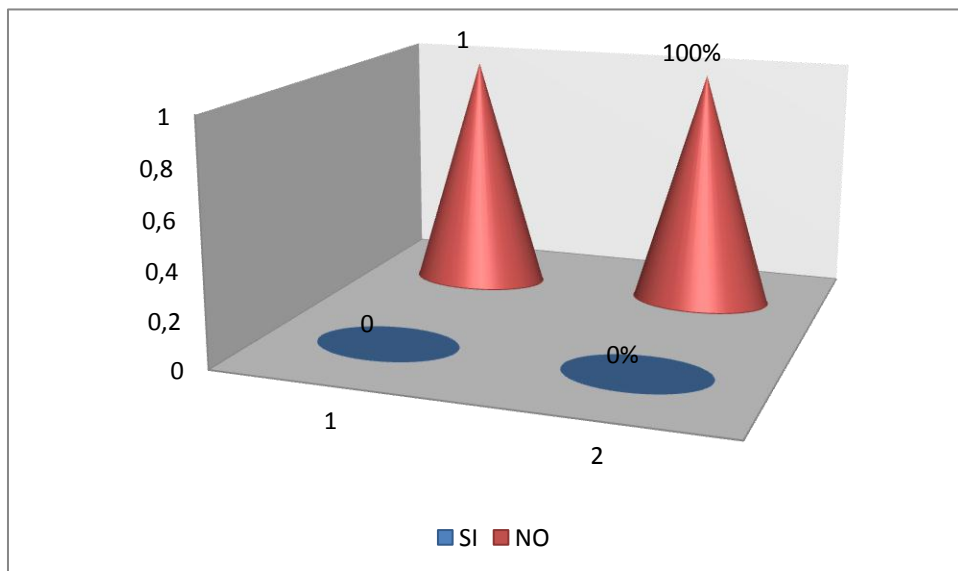
TABLA 24. Rumbo estratégico en la planificación estratégica de 2010

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

FIGURA 21. Representación del rumbo estratégico en la planificación estratégica de 2010



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Alba Caisa

En el proceso que se realizó en la planificación estratégica 2010 no se estableció el rumbo estratégico en un 100%

4.2 Interpretación de datos

4.2.1 Interpretación de datos según entrevista al gerente y demás personal de la entidad

En la pregunta uno el personal que conforma la cooperativa afirma que la planificación estratégica la realizó la alta dirección ya que los mismo tenían en claro que es lo que quieren y hacia donde van, mientras que el porcentaje restante no está seguro de quien mismo lo realizo.

En la pregunta dos el proceso que se siguió para la realización la planificación, por parte del personal de la entidad fue identificar el análisis FODA, además establecer la misión y visión que consideraron primordiales al momento de estructurar la misma, también de estos se pudo identificar otros aspectos los cuales contribuyeron al desarrollo de la planificación estratégica.

En la pregunta tres la información del FODA se considero como un proceso importante para la planificación estratégica lo cual se analizan sus principales fortalezas las cuales permitan el desarrollo de la entidad, por ende analizan las debilidades y amenazas las mismas que fortalecen las oportunidades que se les presenta en el entorno.

En la pregunta cuatro al personal que se realizó la encuesta responden que los aspectos que se analizaron fueron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las mismas que contribuyen al desarrollo de la planificación pero que en el transcurso del tiempo no han sido ejecutadas.

En la pregunta cinco el personal de la entidad revela que la gestión empresarial no es buena esto significa que la planificación con la que se cuenta en la actualidad no es adecuada y no cumple con las expectativas que requiere el mercado.

En la pregunta seis se puede distinguir que del personal entrevistado no conocen como está estructurada la planificación estratégica, tomando en cuenta que en toda entidad los principales aspectos son la misión, visión los mismos que los integrantes de la entidad deben tener muy en claro ya que estos son los pilares fundamentales para el desarrollo institucional.

En la pregunta siete de acuerdo a las entrevistas que se realizó los integrantes de la cooperativa comentan que si se establecieron objetivos pero que hasta el momento no se los está poniendo en práctica ya que no existe un responsable el cual siga un proceso para el cumplimiento de los mismos.

En la pregunta ocho el personal entrevistados responden que los planes que se encuentran establecidos en la planificación no se evalúa de acuerdo a las necesidades que exige el entorno, por lo que se debe establecer indicadores o parámetros los cuales permitan arrojar resultados acerca de evaluaciones que se realice en la entidad.

En la pregunta nueve analizando las entrevistas realizadas se considera que el personal de la entidad no se involucro para la realización de la planificación estratégica por lo que despliega resultados desfavorable para la entidad ya que la planificación no se difunde en la institución y por ende no existe compromiso con la misma para el cumplimiento de políticas, valores y demás aspectos primordiales de la cooperativa.

En la pregunta diez en la cooperativa los indicadores no se establecieron de acuerdo a las necesidades que necesita día a día, mucho menos acerca del desempeño institucional por lo que es necesario para poder medir el desempeño que tienen en cada departamento, además en los resultados en el aspecto financiero.

4.2.2 Interpretación de datos según entrevista al presidente de la cooperativa

En la pregunta uno el Presidente de la Cooperativa afirma que la planificación estratégica no se ha puesto en práctica desde el momento en que se realizó la misma. Esto preocupa ya que no se está cumpliendo con los objetivos establecidos acarreando problemas que en la actualidad se están reflejando.

En la pregunta dos responde que ha participado en la elaboración de la planificación estratégica, ya que al considerarse como un integrante principal consideró que era necesario involucrarse en la misma para el buen funcionamiento y desarrollo de la institución.

En la pregunta tres la misión y visión es un elemento fundamental que debe existir en cada una de las instituciones ya que es un pilar fundamental para el progreso de las empresas, además considera que el personal de la entidad debe tener en claro los principales elementos de la planificación estratégica.

En la pregunta cuatro al realizar la entrevista se considera algunos aspectos de los cuales la más importante y la que realza sobre las demás para establecer la misión y visión es la de tomar como ejemplo de otras instituciones las cuales sirvieron como guía para la elaboración de las mismas.

En la pregunta cinco en la cooperativa cuenta con planes de acción en las cuales se encuentran establecidas las estrategias que deben cumplir, además constan con un diseño el cual permite establecer al responsable del cumplimiento del mismo.

En la pregunta seis la cooperativa si cuenta con políticas establecidas en la planificación estratégica, las mismas que el personal de la institución debe acatarlas y ponerlas en práctica.

En la pregunta siete en la institución al proceder con la entrevistas se encuentra que no se están cumplimiento con los elementos establecidos por la planificación estratégica 2010, por lo que el personal de la entidad no toma en cuenta las políticas para proceder a tomar decisiones en distintos aspectos institucionales.

En la pregunta ocho según resultados que arrojan las entrevistas realizadas no ha existido ni existen cambios significativos en la institución como resultado del proceso de planificación estratégica de 2010, ya que al no contar con parámetros que permitan medir no se puede establecer ni comprobar el funcionamiento de la cooperativa ya sea en el aspecto financiero o personal.

En la pregunta nueve la entrevista realizada arroja resultados negativos con los cuales se comprueba que no se cumple con las líneas de acción establecidas en la planificación estratégica, lo que significa que la institución no realiza análisis estratégicos.

En la pregunta diez el rumbo estratégico de la cooperativa no se encuentra establecido en la planificación estratégica 2010, por ende existe desfases en las actividades realizadas, exponiéndose hacia todos los riesgos que se les presente.

4.3 Verificación de la hipótesis

Una vez concluida la investigación de campo, se procederá a determinar la hipótesis, la misma que será verificada mediante el estimado

estadístico del Chi cuadrado, a fin de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos son representativos.

Hipótesis

La planificación estratégica, conlleva a un manejo inadecuado de los indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T.

a) Modelos Lógicos

H₀ = El procedimiento inadecuado utilizado para la planificación estratégica, no incidió en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en 2010.

H₁ = El procedimiento inadecuado utilizado para la planificación estratégica, incidió en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en 2010.

b) Modelos matemáticos

$H_0 = H_i$

$H_0 \neq H_i$

4.3.1 Especificación del modelo estadístico

El tamaño de la población es de **once** encuestados, con la cual se comprobara la hipótesis y la formula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Para lo cual:

X^2 = chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = datos observados, que se obtiene en el cuestionario-encuesta

E = datos esperados que se obtiene de los datos observados

De acuerdo a las variables establecidas se formulan preguntas las cuales permitirán determinar si el proyecto es viable, las mismas que serán de gran utilidad para el desarrollo de la entidad.

Para lo cual la variable independiente Planificación Estratégica se escoge las siguientes preguntas:

- **Entrevista al gerente y demás personal de la cooperativa**

5. ¿La planificación mejoró la gestión empresarial?

9. ¿Participaron los colaboradores de la institución para la realización de la Planificación Estratégica?

Por otro lado la variable dependiente Indicadores de Gestión permite identificar de mejor manera la situación de la institución para lo cual se escoge la siguiente pregunta:

- **Entrevista al gerente y demás personal de la cooperativa**

10. ¿Se establecieron indicadores de gestión respecto del desempeño institucional?

TABLA 25. Frecuencia observada

FRECUENCIA	PREGUNTA 5	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	TOTAL
SI	1	3	7	11
NO	10	8	4	22
TOTAL	11	11	11	33

TABLA 26. Frecuencia esperada

FRECUENCIA	PREGUNTA 5	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	TOTAL
SI	3,67	3,67	3,67	11
NO	7,33	7,33	7,33	22
TOTAL	11	11	11	33

4.3.2 Nivel de significación y regla de decisión

- **Grados de libertad**

$$v = (k-1)*(j-1)$$

$$v = (3-1)*(2-1)$$

$$v = (2)*(1)$$

$$v = 2$$

Dónde: v= grado de libertad

k= columnas de la tabla

j= filas de la tabla

- **Grados de significación**

Se trabaja con un nivel de significación del 5% (0.05)

- **Nivel de confianza**

Se trabaja con un nivel de confianza del 95%

4.3.3 Calculo del chi-cuadrado

TABLA 27. Cálculo del chi-cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	3,67	-2,67	7,11	1,94
3	3,67	-0,67	0,44	0,12
7	3,67	3,33	11,11	3,03
10	7,33	2,67	7,11	0,97
8	7,33	0,67	0,44	0,06
4	7,33	-3,33	11,11	1,52
				7,64

De donde:

O = Frecuencia observada

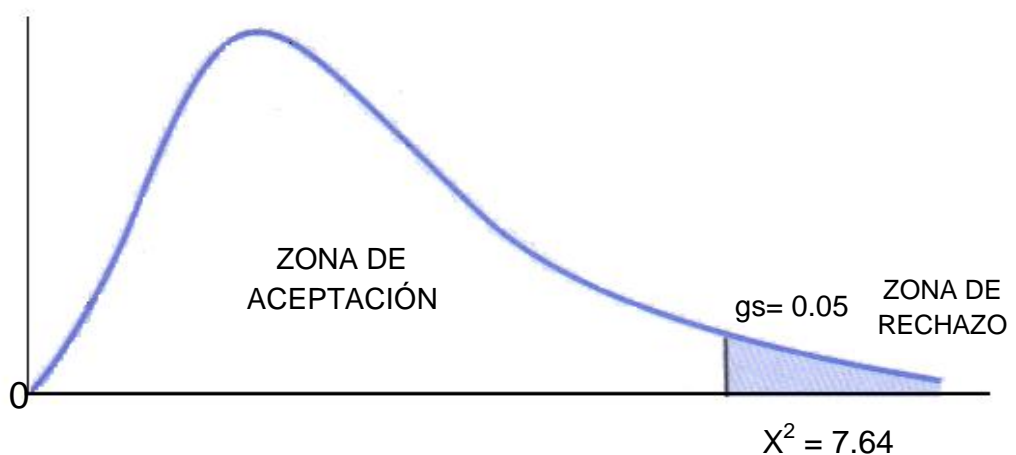
E = Frecuencia esperada

O-E = Frecuencia observada - Frecuencia esperada

(O-E)² = Resultados de las Frecuencia observadas y esperada elevado al cuadrado

(O-E)²/E = Resultados de las Frecuencia observadas y esperada elevado al cuadrado dividido para la frecuencia esperada.

FIGURA 22. Visualización del chi-cuadrado



4.3.4. Regla de decisión

Si X^2 tablas $<$ X^2 calculadas (Aceptar H_0)

Si X^2 calculadas $>$ X^2 tablas (Rechazar H_0 y Aceptar H_1)

Por tanto:

Si X^2 calculada 7.64 $>$ X^2 tablas 5.99 (Se rechazar H_0 y Aceptar H_1)

4.3.5. Conclusión

Al demostrar, el valor del chi-cuadrado con 2 grados de libertad y 0.05 de confianza el valor de la distribución corresponde a 5.99 y su valor calculado es de 7.64 , por tanto podemos afirmar que existe asociación estadísticamente con las variables propuestas, es decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna determinando que “El procedimiento inadecuado utilizado para la planificación estratégica, incidió en la utilización de indicadores de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T en 2010”.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Con los datos recolectados en la investigación el personal de la entidad determina que la situación de la cooperativa es relevante lo que evidencia conformismo y no demuestran iniciativa, esto se debe a que no existe un responsable del cumplimiento y comunicación de la planificación estratégica 2010, además que al realizar la planificación no intervino todo el personal impidiendo que la gestión empresarial sea buena de acorde al entorno en el que se desenvuelve.
- De acuerdo a los procesos y elementos de la planificación se encuentran establecidos como son: la misión, visión, valores, políticas, pero el inconveniente se halla en que el personal de la entidad no toma como guía los antes mencionados, por lo que al querer realizar una evaluación de gestión en la cooperativa no es posible, ya que además de esto no se tiene claro los indicadores de gestión, lo que impide el desenvolvimiento fluido por parte del personal y por ende en el aspecto financiero.
- Los empleados y accionistas no identifican las necesidades prioritarias de las diferentes áreas, por lo que puede afectar directa o indirectamente a la prestación de servicios, perjudicando su imagen

corporativa, además respecto al desempeño institucional en un 9% se establecen indicadores los mismos que no son aplicados, pero el 91% el personal de la entidad no conoce, por lo que notifica que no se encuentran establecidos indicadores de gestión precisos para evaluar el desempeño institucional, considerando que un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

- Existe deficiencia al momento de reconocer problemas económicos, de calidad y humanos esto se debe a que no utilizan de manera adecuada los indicadores de gestión los cuales permiten medir de manera eficiente si el trabajo que se realiza esta bien e identificar de manera rápida los procesos existentes en la entidad, antes de que los mismos sean imposibles de dar una solución.
- En la actualidad la cooperativa no cumple con los instrumentos necesarios que ofrece una planificación por lo que la misión y visión que se encuentra planteada no es entendible para los integrantes de la entidad, por ende no ha podido llegar a un estatus alto impidiendo el desarrollo continuo de la institución. Además se puede comentar que mediante la investigación realizada indica que las actividades no son consecuentes que impiden el estableciendo de estrategias gerenciales y el desarrollo de una jerarquía completa para coordinar actividades.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda replantear el proceso de planificación estratégica para mejorar la parte interna de la entidad, consecuentemente difundirla entre el personal de la cooperativa para que tengan en claro, además establecer un responsable directo del seguimiento de la misma para poder cumplir con los procedimientos que establece la planificación estratégica. Se recomienda además acatar con los objetivos que será

de gran utilidad y guía para el personal teniendo un mejor desenvolvimiento en el trabajo desempeñado, ubicando en donde están las prioridades que aun no han sido identificadas.

- Analizar los indicadores correspondientes que permiten realizar un control adecuado de las diferentes áreas y de las actividades desarrolladas, con el fin de que éstas se realicen de conformidad con los intereses institucionales para tener una adecuada organización y administración de la misma, consiguiendo alcanzar una cultura empresarial dirigida hacia la atención al cliente, gestión de recursos humanos, empresariales y materiales que posee la entidad.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir correctamente los recursos humanos, financieros, de tiempo y materiales, teniendo como resultados una ejecución positiva, mejorando la organización para que sea oportuna, fiable y permitiendo que se mantenga competitiva en el entorno.
- Estudiar la planificación estratégica para la cooperativa, en la que establezca claramente la misión, visión, políticas y estrategias las mismas que permitirán predecir rutas alternativas y elegir la que a criterio de los integrantes de la entidad resulte la más probable, para que puedan evaluar la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos, a valorar los resultados de las operaciones en cuanto al logro de las metas que se establezcan y eficacia de los objetivos, que existan diagnósticos de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas o individuales acerca de lo que se quiere hacer en la actualidad y lo que quiere encaminarse en un futuro, las mismas que servirán como base para poder medir si el trabajo realizado esta correcto.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Reestructuración de la Planificación estratégica 2010 con monitoreo de indicadores de gestión

Institución ejecutora: Esta propuesta se ejecutara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T.

Beneficiarios: Los beneficiarios directos de la presente propuesta son los directivos, empleados y el autor del proyecto en calidad de investigadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T.

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Parroquia: Huachi Loreto.

Ciudadela: Bellavista.

Barrio: San José.

Calle: Av. Los Incas.

Referencia Ubicación: Diagonal a la Plaza.

Tiempo estimado para la ejecución: Se llevara a cabo desde el mes de Septiembre de 2011 hasta el mes de Marzo de 2012; tiempo en el cual se alcanzaran los resultados deseados.

Equipo técnico responsable: Las personas encargadas para implantar la propuesta será el personal de la cooperativa bajo disposición de gerencia.

Costo: El valor total del presente trabajo es de \$ 1919.60 aproximadamente.

6.2 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T., desde un inicio ha demostrado que capaz de beneficiar y satisfacer en sus necesidades a los clientes, pero existe un plan institucional en el que se declara la visión y misión de la institución, el mismo que no fue elaborado con la participación de todo el personal ni de sus categorías razón por la que no conocen. A pesar de existir la planificación, esta no se encuentra en ejecución peor aún se aplica sistemas de monitoreo y evaluación, en un porcentaje muy alto.

La administración y gestión es una de las principales debilidades con la que cuenta la cooperativa, porque su órgano funcional no está actualizado, medianamente se aplica sistemas de descentralización administrativos, su normativa no ha sido revisado, no existe cultura de evaluación, no se ejecutan programas de capacitación continua, no se evalúa la gestión, su estructura organizacional no responde a las necesidades institucionales.

Por lo que en la cooperativa es primordial formular líneas de acción que enmarquen los ejes económicos, sociales y territoriales con el fin de

fortalecer la capacidad de gestión administrativa, proponer políticas que coadyuguen al desarrollo de las líneas de acción.

Además determinar responsables para que revisen y actualicen periódicamente la planificación estratégica. La alineación debe definir canales sistemáticos para comunicar a toda la institución, la misión, visión y valores. Revisar y rediseñar los procesos operativos en áreas sensibles, con la finalidad de brindar un servicio ágil, eficiente y oportuno.

Aplicar indicadores de gestión que determinen el cumplimiento de tareas y metas, para poder alertar cuando uno de estos vaya por debajo de lo programado.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El crecimiento de la cooperativas se ha tornado cada vez más complejas por la competencia que existe en el entorno, ya sea por los servicios que brinda o por la publicidad que emplean, esto ha llevado a que los empresarios se enfrenten a situaciones cada vez más difíciles, por tal motivo la cooperativa no ha podido surgir, por lo que se debe iniciar estudiando la planificación estratégica 2010 que servirán como herramienta útil para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T, ya que propiciara información necesaria de la organización permitiendo encaminarse hacia el futuro con instrumentos que puedan proyectarse en el cumplimiento de objetivos ya sean de corto o largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno en el que se encuentran y crear oportunidades que beneficien a la misma.

La planificación busca estimular al administrador y a sus empleados a que desarrollen la habilidad de pensar en forma integral, para que permita brindar un mejor servicio a los socios evitando la improvisación de actividades curriculares permitiendo a los directivos tener objetivos claros

y lograr el crecimiento institucional, manteniéndose con un enfoque futuro y presente, que fomente la comunicación entre socio-directivos-personal, de tal forma que exista un mejor ambiente de trabajo.

Con la propuesta planteada la parte interna de la cooperativa mejorará y como consecuencia de esto existirá mayor agilidad en la prestación de servicios y en las diferentes operaciones mercantiles, el personal tendrá mayores facilidades para efectuar sus actividades, predispuestos a mejorar su forma de laborar y los directivos estarán seguros del favorable crecimiento y avance de la misma.

A esto se añade los indicadores de gestión los cuales permitirán evaluar el desempeño de las áreas mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación, permitiendo mantener a los socios actuales y poder adquirir unos nuevos. Los indicadores de gestión son las medidas de actuación que constituyen los puntos de orden en relación en la entidad con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante los cuales puede evaluar el funcionamiento de los procesos. Constituyen el propósito cuantitativo de las medidas de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar, basándose en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los socios y/o clientes o en los resultados de los informes sobre rendimiento de la institución permitiendo el desarrollo favorable de la misma ya sea interna o externa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General

- Contribuir con la reestructuración de la planificación estratégica que responda a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T.

6.4.2. Específicos

- Replantear la planificación estratégica ya existente
- Establecer indicadores de gestión adecuados de acuerdo al contexto de la institución.
- Plantear (cada qué tiempo se debe realizar) límite de duración de la planificación estratégica.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad de esta propuesta se sustenta en que no existen restricciones de ninguna índole para poner en ejecución, ya que está basada en hechos reales, cuenta con la aprobación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T., y para la ejecución no es necesaria la aplicación de tecnologías especiales simplemente las que se usan en la actualidad.

A continuación se realiza un análisis de factibilidad en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad Institucional:** Todas las empresas e instituciones consideran que es necesario llegar a ser competitivos, por tal motivo se examina que la Cooperativa acogerá la propuesta para ser ejecutada.
- **Factibilidad Tecnológica:** Para que se ejecute este proyecto en la Cooperativa, no se va a necesitar más de la que en la actualidad se tiene por consiguiente es viable.
- **Factibilidad Legal:** No existe ningún impedimento legal para llevar a cabo la presente propuesta, Además se adjunta Anexo 4 en el cual está constituida legalmente la cooperativa.

- **Factibilidad ambiental:** No altera o afecta al medio ambiente caso contrario es un factor que permite realizar planes de protección, que toda institución debe tener.
- **Factibilidad Organizacional:** Se permite realizar la propuesta planteada ya que esta cumple con las condiciones fundamentales que exige la Universidad Técnica de Ambato, de igual manera se encuentra legalmente constituida y lleva contabilidad. Asimismo el directorio, empleados y demás facilitaran cualquier tipo de información necesaria para el desarrollo de la misma.
- **Factibilidad Económico-financiero:** Es posible efectuar la presente propuesta, puesto que se cuenta con los recursos económicos y materiales necesarios para llevar a cabo la misma. Además que el personal de la entidad está dispuesto a colaborar y por ende dar apertura al proyecto.

TABLA 22. Recursos materiales y humanos

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL USD \$
Suministros de oficina	1	446.60	446.60
Fotocopias	100	0,03 \$ / copia	3.00
Transporte	20	2.00 \$ / viaje	40.00
Servicios básicos			40.00
Alimentación			280,00
Internet	1	500,00 \$ / CPU	500,00
Alquiler de equipos		90 \$ hora	160,00
Investigador, Digitador, Encuestador		200.00	200.00
Subtotal, USD \$			1669.60
+ 10% Imprevistos, USD \$			250.00
Total, USD \$			1919.90

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alba Caisa

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

6.6.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Fases del proceso de Planificación estratégica

Fase 1. Se reúne el directorio general con su comité de dirección en una sesión preparatoria para un plan estratégico.

Fase 2. Se comienza por discutir los fines:

- La visión, como vemos a la empresa en el futuro
- La misión: que producto/servicio queremos hacer
- Los valores, los principios de gestión que todo el mundo tiene que conocer, tiene que aceptar y tiene que aplicar
- Los objetivos, los resultados económicos, técnicos y de recursos humanos que se quiere alcanzar.

Fase3. El grupo hace una rápida evaluación:

- Interna (sus fortalezas, debilidades, oportunidades, vulnerabilidad, contingencias).
- Externa (rápido análisis de los clientes, los competidores, los suministros).

Fase 4: Se pasa a unas breves descripciones de la evolución esperada en los factores externos, en la medida que afecte a la empresa.

- Evolución de la economía, la tecnología, la demografía, la acción sindical, la política.
- Las reglamentaciones oficiales en diversos ámbitos de la administración

Fase 5: por último se comenta unas líneas estratégicas básicas, puede ser en el área de:

- Investigación y desarrollo (nuevos productos /servicios a desarrollar)
- Comercialización (nuevas áreas de mercado o nichos de clientes)
- Producción (subcontratación, cadena de suministros)
- Finanzas (capitalización, dividendos)
- Recurso humanos (contratación, formación, retención)
- Estrategia gerenciales (fusiones y alianzas, desinversión)

Modelo de planificación estratégica

Fase 1: Análisis. Entorno y situación interna de la organización. Situación actual: los responsables se tiene que centrar en la situación actual de la organización, en todos sus niveles, tanto externos como internos. A nivel de externo, hay que analizar el mercado, la competencia, la tecnología disponible, el contexto legal, político y económico, el medio físico o geográfico, la demanda de los clientes, los usuarios, los financiadores, los voluntarios, los socios y los trabajadores, y la imagen social que la organización tiene. A qué nivel interno, se deben analizar los recursos disponibles (humanos, económicos, tecnológicos, productivos y de información), ver si son los adecuados, suficientes y si están bien gestionados. También es importante realizar el análisis completo del producto, actividad o servicio que se ofrece. Analizar la estructura organizativa, el organigrama funcional, el de actividades y el de procedimientos. La cultura de la organización, global e individual, el comportamiento de los trabajadores y de los voluntarios. Y, por último, hay que analizar la historia de la organización, los resultados actuales y los históricos, la estratégica actual y la histórica. Ambos análisis deben llevarse a cabo teniendo presente no solo la situación actual, sino también la evolución sufrida.

Fase 2: Definir la misión y los objetivos de la organización: los responsables deben analizar que quieren obtener con la organización, es decir, es preciso que realicen un análisis sobre donde quieren posicionar la organización. Para esto es necesario definir de forma clara y específica la misión de la organización y los diferentes objetivos que están detrás de ella, teniendo en cuenta los valores fundamentales, la satisfacción de los usuarios, el compromiso de los colaboradores y la situación financiera y económica de la organización. En esta fase, es necesario que los responsables definan claramente los objetivos y los comuniquen, que tengan claro que son congruentes con los objetivos individuales y que no están en conflicto, y que sean objetivos medibles y alcanzables. Se debe lograr el compromiso de toda la organización con estos objetivos.

Fase 3: Definir las políticas, estratégicas, prioridades y alternativas: diseño de la política a seguir para lograr la misión y los objetivos; de hecho, estamos hablando de la estrategia a seguir. Esta estrategia requiere el análisis de la primera fase, puesto que se tiene que utilizar los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades. Esta política tiene que verse reflejada en forma de estrategia con programas y planes de acción, con el respaldo de unos planes financieros y de recursos. También tiene que especificar las prioridades y las alternativas a seguir.

Fase 4: Diseño del sistema de información: diseño de los instrumentos de información que alimentara a cada una de las fases anteriores. Estos instrumentos son, entre otros, los que la contabilidad gestión facilita, como la contabilidad financiera, la analítica y el presupuesto.

Fase 5: Definir el proceso de evaluación, seguimiento y control: seguimiento y control de las actuaciones realizadas a través de la información que faciliten los instrumentos de control implantados. En esta fase, los responsables tienen que estar informados sobre el grado de realización de los objetivos fijados y de las causas por las cuales se ha llegado a este grado. Es necesario que haga el análisis de las desviaciones correspondientes y que comuniquen los resultados a la

organización a fin de hacer partícipes a todos los responsables del procedimiento. Un instrumento a utilizar es el cuadro de mando integral, buscando, a prioridad los indicadores que midan el grado de cumplimiento de los objetivos y de la misión.

Fase 6: Toma de decisiones y comunicación: toma de decisiones, teniendo presente la fase anterior. En esta fase es adecuado revisar si el procedimiento que se ha seguido para la gestión ha sido el correcto y si se puede mejorar. Se debe tener claro quién puede tomar decisiones y quien debe participar en ellas. En caso que se precise hacer cambios, los deberán proponer los responsables y ellos mismos deben hacer el seguimiento de su implantación y evaluar sus resultados.

Etapas de la planificación estratégica

1. Principios
2. Diagnostico estratégico (análisis DOFA) donde estamos
3. Direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos) donde queremos estar
4. Proyección estratégica (áreas estratégicas-proyectos estratégicos) como lo vamos a lograr
5. Plan operativo (estrategias – planes de acción) tareas que debemos realizar para alcanzar la visión
6. Monitoreo estratégico (índices de gestión) cual es nivel de desempeño, organizaciones cuales son los logros del proceso

Términos clave de la planeación estratégica

- ✓ Ventaja competitiva: Se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. La empresa debe esforzarse por lograr primero una ventaja competitiva sostenida mediante la adaptación continua a los cambios en las

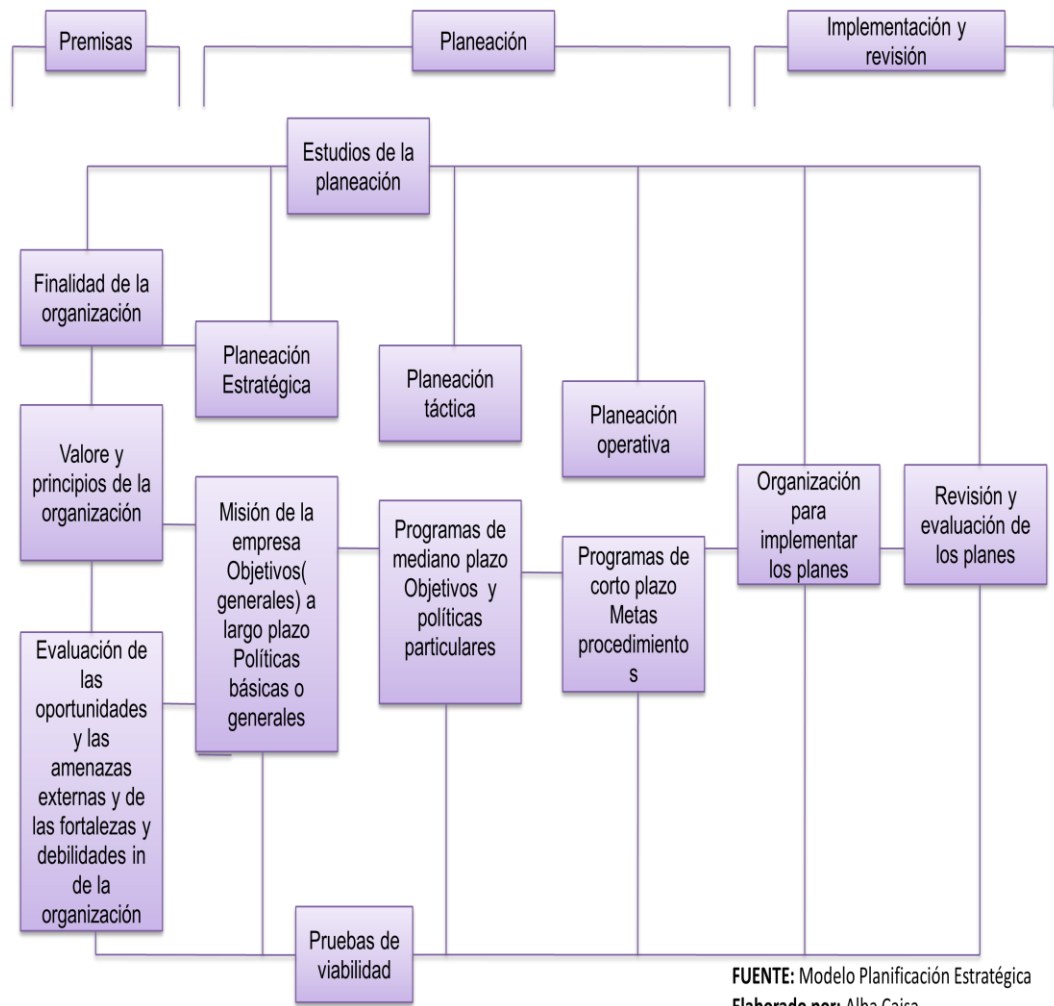
tendencias y los sucesos externos, así como las capacidades, competencias y recursos internos, segundo la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

- ✓ Estrategas: Son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información.
- ✓ Declaración de la visión y la misión: En la visión se considera como el primer paso en la planeación estratégica y responde a la pregunta ¿En que nos queremos convertir? En la misión son declaraciones perdurables del propósito que distinguen a una compañía de otras similares y responde a la pregunta de ¿Cuál es nuestro negocio?, además describe los valores y la prioridades de la organización.
- ✓ Oportunidades y amenazas externas: Se refiere a la tendencia y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.
- ✓ Fortalezas y debilidades internas: Son las que una organización si pueden controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Se determinan en relación con los competidores.
- ✓ Objetivos a largo plazo: Se definen como resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año, son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades se centran en la coordinación y constituyen la base para que la planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.
- ✓ Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por

parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

- ✓ **Objetivos anuales:** Son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Los objetivos a largo plazo deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades.
- ✓ **Políticas:** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de objetivos enunciados.

FIGURA 19. Modelo de la planificación estratégica



6.6.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal.

Los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

Beneficios derivados de los indicadores de gestión

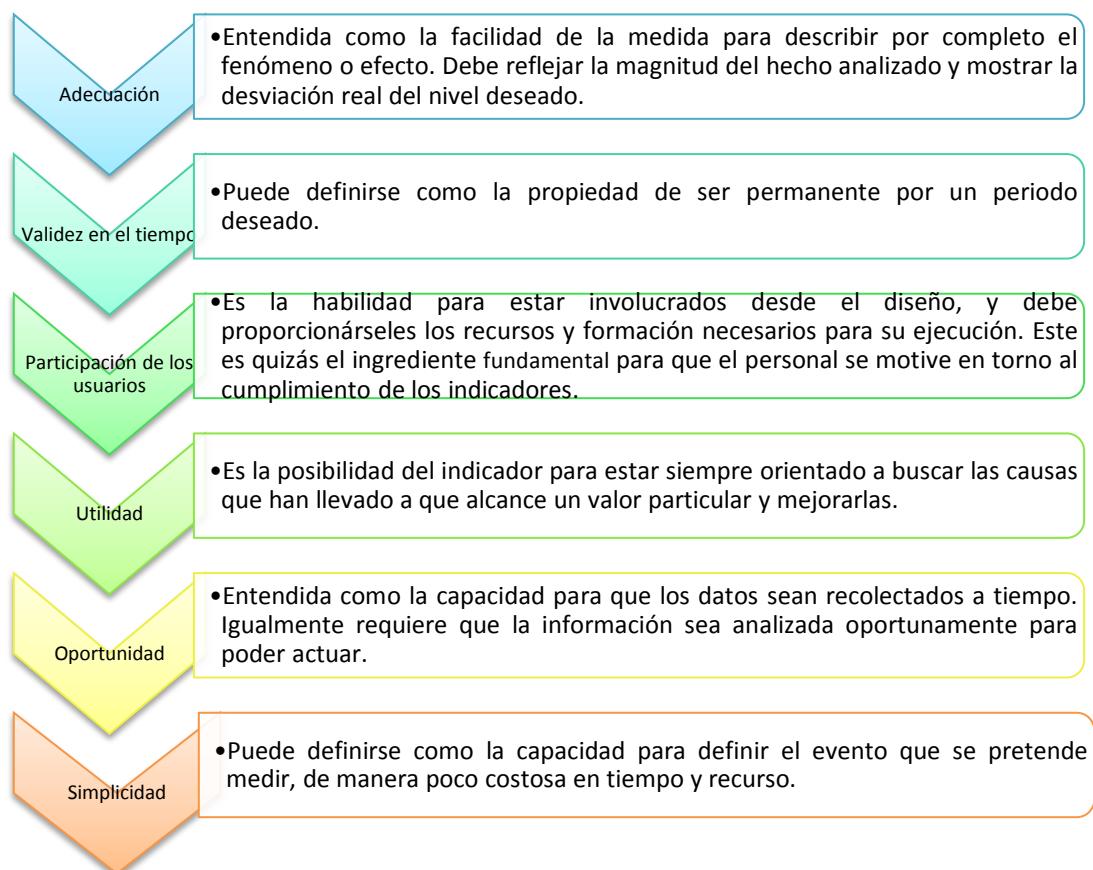
Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- Satisfacción del cliente.- La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso.**- El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- **Gerencia del cambio.**- Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Características de los indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:



Objetivos de los indicadores

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

Para que se utilizan

El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada o captada.

Algunas de más causas por las que se quiere obtener esta información son:

- La exposición de la información
- La creciente complejidad de la administración
- El ritmo rápido del cambio
- El reconocimiento de la información como recurso
- La evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones
- La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

Por qué se utilizan los indicadores de gestión

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios y entre otros factores.

Cómo es su composición

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

- **Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

Herramientas para desarrollar indicadores de gestión

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesantes. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.

- **El cliente externo:**

La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o

servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

- **Clima organizacional:**

El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar al clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber por que las cosas no están funcionando de la manera adecuada.

Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a

tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

Clases de indicadores de gestión

- **Cuantitativos y cualitativos**

Indicadores Cuantitativos.- Son los valores o cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

Indicadores cualitativos.- Permite tener en cuenta heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además, evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de mas niveles de la organización.

- **De uso universal**

Son conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional puede clasificarse de la siguiente manera:

1. indicadores por área y desarrollo de información
2. indicadores estructurales
3. indicadores de recursos
4. indicadores de proceso
5. indicadores de personal

6. indicadores de interfásicos

7. indicadores de aprendizaje y adaptación

- **Globales, funcionales y específicos**

Indicadores Globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios, por ejemplo

- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados
- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a los programado
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuestos asignado
- Prestaciones de servicio con relación a los solicitados
- Costo de las prestaciones de servicio otorgados

Evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, objetivos institucionales, las metas.

Indicadores funcionales o particulares.- Se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que desarrollan en las entidades públicas.

Indicadores específicos.- Se refiere a los mismos aspectos de los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de estos, se refiere a todo en términos de país, Ministerio o institución.

- **Indicador de utilización:** Cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$$

- **Indicador de rendimiento:** Cociente entre producción real y la esperada

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperado}} \times 100$$

- **Indicador de productividad:** Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real producción}}{\text{Valor esperado producción}} \times 100$$

Indicadores típicos de algunas áreas de la organización

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado. En esta parte final se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las áreas de suministros, recursos humanos, finanzas, productos y servicios y medios de producción.

- **Indicadores para Suministros**

Indicador de inmovilización =	$\frac{\text{Inventario Inmovilizado}}{\text{Ventas anuales}}$
Movilidad de los inventarios =	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$
Importancia de los suministros =	$\frac{\text{Costo de la materia prima y materiales}}{\text{Costo de fabricación}}$
Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario de materia prima}}$
Rotación de créditos pasivos =	$\frac{\text{Compras anuales}}{\text{Saldo promedio de los proveedores}} * 360$
Plazo medio de créditos pasivos =	$\frac{360}{\text{Rotación de créditos pasivos}}$

• **Indicadores para el área de recursos humanos**

Productividad de mano de obra =	Producción
	Horas-hombre trabajadas
Ausentismo =	Horas-hombre ausentes
	Horas-hombre trabajadas
Frecuencia de accidentes =	No. De accidentes incapacitantes x 1.000.000
	Horas-hombre trabajadas
Productividad de mano de obra =	Producción
	Horas-hombre trabajadas
Índice de severidad =	No. de días perdidos x 1.000.000
	Horas-hombre trabajadas
Índice de tipos de trabajo =	No. de empleados de producción
	No. de empleados administrativos
Índice de tipos de salario =	Salario pagado a obreros
	Salario pagado a empleados administrativos
Índice de tipos de salario =	Salario pagado a obreros
	Salario pagado a supervisores
Importancia de los salarios =	Total salario pagados
	Costos de producción
Índice prestaciones-salario =	Prestaciones pagadas
	Total salario pagado
Índice prestaciones-trabajadores =	Prestaciones pagadas
	Total trabajadores
Indicador de rotación de trabajadores =	Total de trabajadores retirados
	Número promedio de trabajadores
Indicador horas-trabajador =	Horas – hombre trabajadas
	Número promedio de trabajadores
Indicador horas extra en el periodo =	Total horas extra
	Total horas trabajadas
Indicador ventas-trabajador =	Ventas totales
	Número promedio de trabajadores

• **Indicadores de estructura financiera**

Indicador capital de trabajo =	Capital de trabajo Activo circulante
Indicador de recaudo =	Total facturación Total recaudado
Indicador punto de equilibrio =	Punto de equilibrio Ventas totales
Punto de equilibrio =	Gastos fijos Margen en porcentaje
Indicador de política financiera =	Obligaciones de corto plazo Obligaciones de largo plazo Activo circulante Activo fijo plazo
Independencia financiera =	Capital contable Activo total
Autofinanciamiento =	Reservas de capital Capital social
Punto de equilibrio =	Gastos fijos Margen en porcentaje

• **Indicadores de productos y servicios**

Rentabilidad por producto =	Margen Total ventas
Contribución por producto =	Margen individual Margen total
Índice de comercialidad =	Venta producto Ventas totales
Nivel de calidad =	Total productos sin defectos Total productos elaborados
Participación de defectos =	Total productos con defecto "X" Total productos con defectos

• **Indicadores para los medios de producción**

Productividad maquinaria =	Producción
	Horas máquina
Indicador mantenimiento-Prod	Costo de mantenimiento
	Costo de producción
Efectividad del mantenimiento	RPS + PRD + HMP
	RPR + MNT + DSP + HMO

RPS: Costo de reposición de la máquina o máquinas reparadas en el año.

PRD: Costo de la producción obtenida con las máquinas.

HMP: Horas máquina productivas o realmente trabajadas en el año.

RPR: Costo total de las reparaciones.

MNT: Costo del mantenimiento preventivo.

DSP: Costo del desperdicio originado por el mantenimiento y por las reparaciones.

HMO: Horas máquina ociosas motivadas por descompostura, mantenimiento y reparación.

• **Indicadores abastecimiento**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$

• Indicadores transporte

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$

• Indicadores inventarios

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas x 100}}{\text{Inventario Promedio}}$
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final x 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia ($)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$

• **Indicadores almacenamiento**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$

• **Indicadores de servicio al cliente**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$

- **Indicadores financieros**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$

Indicadores de gestión y la planeación estratégica.

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

6.7 MODELO OPERATIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T, al contar con los instrumentos necesarios para realizar un plan estratégico bien

estructurado y tener en claro hacia donde ir y como ser en un futuro, los integrantes de la misma no han tenido el interés de realizarse como entidad visionaria, por lo que realizado el estudio pertinente y existe desinterés por la superación de la entidad, ocasionado un avance empresarial lento y sin dirección.

Al analizar las operaciones diarias en la cooperativa y el servicio que presta la misma, se propone reestructurar la planificación estratégica la misma que encamine hacia una razón de ser de la institución, mediante un control de medición que son los indicadores de gestión que ayudaran a corregir ciertas falencias ya existentes, con la reestructuración de la planificación se permitirá tener un mejor control tanto en la calidad humana como en el financiero.

6.7.1 Análisis de la planificación estratégica

VISION

Constituirnos como líderes en la prestación de servicios crediticios para la zona central, manteniendo altos los estándares de satisfacción de nuestros clientes, alcanzando resultados financieros acorde a las expectativas de los directivos y posicionándonos como los mejores en el mercado.

Análisis de la Visión

- Líderes en la prestación de servicios crediticios.- La visión de esta organización está enfocada en lograr el perfeccionamiento de sus servicios a través de la innovación de los mismos. Busca ser reconocida como una organización de fomento con alta liquidez que brinde seguridad a sus cuentas ahorristas.

- Estándares de satisfacción de nuestros clientes.- Se enfocan en la calidad y valor agregado de su servicio porque entienden la necesidad de sus clientes, quienes buscan no sólo un buen servicio sino también el respaldo de un ente financiero para sus ahorros
- Expectativas de los directivos.- para la alta administración de la cooperativa es muy importante la captación de nuevos cuenta ahorristas que permiten un crecimiento y desarrollo continuo.

MISION

La cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T se constituye en una institución que presta servicios a la colectividad satisfaciendo los requerimientos de los socios con servicios de alta calidad, asegurando la rentabilidad sobre la inversión, respondiendo a las exigencias de la dinámica social, brindando una optima asistencia en el asesoramiento y prestación de servicios financieros y sociales que promueva el desarrollo integral de los socios, permitiendo a los directivos y empleados ser emprendedores e innovadores.

Análisis de la Misión

- Satisfaciendo los requerimientos de los socios.- se tomara muy en cuenta lo que el cliente quiere y así cumplir con todos sus requerimientos y llenar sus expectativas.
- Servicios de alta calidad.- entregar servicios con un valor adicional siempre y cuando compense con el servicio que se está ofertando.
- Prestación de servicios financieros.- la cooperativa otorga créditos a razonables tasas de interés para financiar las necesidades de sus socios, al igual que concede intereses por concepto de rendimientos financieros sobre los capitales invertidos.

Análisis de valores institucionales

Lealtad: Este valor es muy importante para la entidad debido al compromiso, confianza y fidelidad con la que los empleados se desempeñan, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

Diálogo: Es esencial practicar las destrezas de la comunicación, para la convivencia grupal y la práctica de unas excelentes relaciones humanas

Responsabilidad: Un cumplimiento cabal con los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas, contribuyendo al desarrollo continuo de esta entidad crediticia.

Honestidad: En toda entidad es primordial pensar, hablar y actuar acorde a los principios y valores morales.

Constancia: Analizando este valor es necesario practicar una actitud de cambio, ser persistente hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución.

Sinceridad.- En toda institución es trascendental no actuar con hipocresía, ser veraces y auténticos en nuestros actos frente a nuestros compañeros practicando una excelente comunicación.

Confianza: Las entidades deben brindar a sus empleados seguridad en uno mismos y en los demás, esto ayudará al trabajo en grupo, y al desarrollo integral de los estudiantes

Solidarios: Permite que en toda organización colaboren y contribuyan con proyectos para conseguir un objetivo común en beneficio de la institución.

POLÍTICAS

- Lealtad y orientación al cliente como única forma de entender a los socios buscando constantemente su satisfacción
- Mantener una filosofía del trabajo
- Satisfacción en la atención rápida al cliente
- Ser dinámico de acuerdo al avance tecnológico
- Practicar valores para la convivencia.
- Generar el derecho a la participación de los empleados y directivos
- Respeto a la equidad de género

6.7.2 Reestructuración de la planificación estratégica

MISION

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPOTRANS-T es una entidad crediticia comprometida con sus socios, que se dedica a la prestación de servicios financieros con valor agregado, con el propósito de satisfacer las necesidades de los cuenta ahorristas.

VISION

Proyectarnos hacia la excelencia en la prestación de servicios crediticios, respaldando los fondos monetarios de los cuenta ahorristas, brindándoles confianza y seguridad para realizar sus inversiones; permitiendo la captación de nuevos clientes para obtener resultados positivos que satisfagan las expectativas de los directivos.

VALORES

Lealtad: Compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

Diálogo: Practicar las destrezas de la comunicación, para la convivencia grupal y la práctica de unas excelentes relaciones humanas.

Responsabilidad: Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

Honestidad: Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

Constancia: Practicar una actitud de cambio, ser persistente hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución.

Sinceridad.- No actuar con hipocresía, ser veraces y auténticos en nuestros actos frente a nuestros compañeros practicando una excelente comunicación.

Confianza: Tener seguridad en uno mismos y en los demás, esto ayudará al trabajo en grupo, y al desarrollo integral de los estudiantes.

Solidarios: Ser solidarios, saber colaborar y contribuir para conseguir un objetivo común en beneficio de la institución.

OBJETIVOS

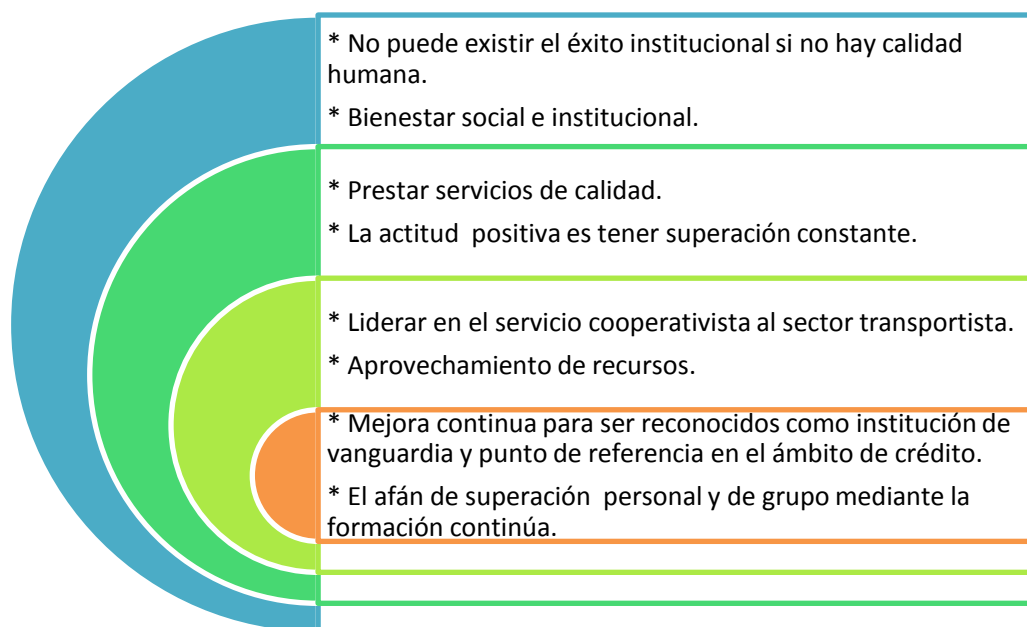
- Promover el bienestar social y la cooperación económica de sus asociados.
- Otorgar créditos preferentemente para cambio de unidades, llantas, mantenimiento, matriculas, etc.

- Obtener fuentes de financiamiento interno y externos para el crecimiento de la Cooperativa.
- La cooperativa no podrá realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

POLITICAS

- Lealtad y orientación al cliente como única forma de entender a los socios buscando constantemente su satisfacción
- Satisfacción en la atención rápida al cliente
- Ser dinámico de acuerdo al avance tecnológico
- Practicar valores para la convivencia.
- Generar el derecho a la participación de los empleados y directivos
- Respeto a la equidad de género

PRINCIPIOS



Matriz FODA

Una vez que se ha realizada el análisis de los componentes que conforman el ambiente interno y externo de la organización mostraremos a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya priorizadas:

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Imagen de solidez hacia el público. F2. El servicio que se presta es solo para los socios en el sector transportista. F3. Comunicación directa que existe entre todos lo miembros. F4. Personal responsable. F5. Amplia gama de servicios. F6. Utilización eficiente del sistema informático que posee la cooperativa. F7. Tasas de mora bajas de los créditos otorgados. F8. Ejecución permanente del presupuesto.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Alianzas con demás instituciones. O2. Relaciones con proveedores eficientes. O3. Apertura de cambio positiva por parte del personal. O4. El componente tecnológico que brinda el mercado para agilizar los procesos, la comunicación y dar mejores servicios.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Procedimientos informales. D2. No se encuentra con buena ubicación geográfica. D3. Carencia de estructura propia. D4. No existen programas de capacitación. D5. Escasa publicidad de servicios que ofrece la cooperativa. D6. Pocas reuniones del personal y directivos para la planificación estratégica. D7. Falta de cultura de planificación en cuanto al aspecto e identificación clara de metas y objetivos.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Desastres naturales y factores climáticos. A2. Inestabilidad política. A3. Elevado número de competidores nacionales y extranjeros en el servicio de intermediación financiera. A4. Alto índice de corrupción en el país.</p>

Una vez realizado el análisis FODA se procede a realizar una matriz de impacto del análisis interno y externo de la Cooperativa para poder identificar cual es el nivel que se tiene en cada una de las matrices.

Nivel de impacto interno

FACTORES DE ANALISIS INTERNOS	NIVEL DE IMPACTO INTERNO					
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS						
F1. Imagen de solidez hacia el público.		X				
F2. El servicio que se presta es solo para los socios en el sector transportista.	X					
F3. Comunicación directa que existe entre todos los miembros.		X				
F4. Personal responsable.	X					
F5. Amplia gama de servicios.	X					
F6. Utilización eficiente del sistema informático que posee la cooperativa.	X					
F7. Tasas de mora bajas de los créditos otorgados.	X					
F8. Ejecución permanente del presupuesto.	X					
DEBILIDADES						
D1. Procedimientos informales.				X		
D2. No se encuentra con buena ubicación geográfica.				X		
D3. Carencia de estructura propia.					X	
D4. No existen programas de capacitación.					X	
D5. Escasa publicidad de servicios que ofrece la cooperativa.				X		
D6. Pocas reuniones del personal y directivos para la planificación estratégica.					X	
D7. Falta de cultura de planificación en cuanto al aspecto e identificación clara de metas y objetivos.				X		
TOTAL	6	2	0	4	3	0

CONCLUSION: La matriz de análisis interno revela que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T posee seis fortalezas y cuatro debilidades que tiene un alto nivel de impacto dentro de la organización. Po lo que es indispensable mantener e impulsar las fortalezas para que la entidad se vea en un estándar alto y competitivo además poder contrarrestar las debilidades encontradas las cuales afectan a la empresa de manera directa.

Nivel de impacto externo

FACTORES DE ANALISIS INTERNOS	NIVEL DE IMPACTO EXTERNO					
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES						
O1. Alianzas con demás instituciones.	X					
O2. Relaciones con proveedores eficientes.	X					
O3. Apertura de cambio positiva por parte del personal.	X					
O4. El componente tecnológico que brinda el mercado para agilizar los procesos, la comunicación y dar mejores servicios.		X				
AMENAZAS						
A1. Desastres naturales y factores climáticos.				X		
A2. Inestabilidad política.					X	
A3. Elevado número de competidores nacionales y extranjeros en el servicio de intermediación financiera.					X	
A4. Alto índice de corrupción en el país.				X		
TOTAL	3	1	0	2	2	0

CONCLUSION: La matriz de análisis externo asegura que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANS-T existe tres oportunidades y dos amenazas con un nivel alto, además dos debilidades con un nivel medio lo que significa que la cooperativa se encuentra en riesgo. Por lo que se considera necesario implementar o explorar oportunidades que permitan el desarrollo de la cooperativa para poder evitar las amenazas ya existentes.

Formulación de las Estrategias

Matriz de Síntesis Estratégica		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1. Alianzas con demás instituciones.	A1. Desastres naturales y factores climáticos.
O2. Relaciones con proveedores eficientes.	A2. Inestabilidad política.		
O3. Apertura de cambio positiva por parte del personal.	A3. Elevado número de competidores nacionales y extranjeros en el servicio de intermediación financiera.		
O4. El componente tecnológico que brinda el mercado para agilizar los procesos, la comunicación y dar mejores servicios.	A4. Alto índice de corrupción en el país.		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
F1. Imagen de solidez hacia el público.	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer la convivencia entre los directivos y empleados para mejorar la prestación de servicios. Mejorar las alianzas con los proveedores para que los socios puedan acceder a crédito con plazos extendidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Ampliar la gama de servicios para ser más competitivos en este sector. Mejorar la tecnología para brindar un servicio más eficiente y con mayor calidad. 	
F2. El servicio que se presta es solo para los socios en el sector transportista.			
F3. Comunicación directa que existe entre todos los miembros.			
F4. Personal responsable.			
F5. Amplia gama de servicios.			
F6. Utilización eficiente del sistema informático que posee la cooperativa.			
F7. Tasas de mora bajas de los créditos otorgados.			
F8. Ejecución permanente del presupuesto.			
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA	
D1. Procedimientos informales.	<ol style="list-style-type: none"> Capacitar a los empleados para mejorar la calidad del servicio. Invertir en publicidad y propaganda para incrementar la captación de cuenta ahorristas. 	<ol style="list-style-type: none"> Analizar la morosidad de los socios para mejorar la recuperación de los créditos. Establecer procedimientos de control interno para cumplir con los objetivos institucionales. 	
D2. No se encuentra con buena ubicación geográfica.			
D3. Carencia de estructura propia.			
D4. No existen programas de capacitación.			
D5. Escasa publicidad de servicios que ofrece la cooperativa.			
D6. Pocas reuniones del personal y directivos para la planificación estratégica.			
D7. Falta de cultura de planificación en cuanto al aspecto e identificación clara de metas y objetivos.			

Líneas de Acción

Para el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados y el seguimiento adecuado y oportuno de cada línea, se establece el siguiente modelo que servirá como guía para la respectiva ejecución de la propuesta antes mencionada.

El responsable de la ejecución de la propuesta designara a cada uno de los integrantes de la cooperativa las líneas de acción respectivas para poder cumplir con el plan estratégico diseñado.

Por tal razón se plantea un modelo para cada uno de las acciones estructuradas el mismo que deberá ser ejecutado para tener un mejor control y seguimiento de los mismos.

Se debe tener en cuenta que las estrategias asignadas debe ir enlazados con sus respectivas acciones, es decir que para cada destreza existirá distintas líneas de acción los cuales se unificaran y se combinaran, para llegar a formar un plan de acción lo cual permitirá cumplir la planificación estratégica de la cooperativa en mención.

Recordando que los formatos establecidos deben seguir un mismo orden para toda la ejecución, los mismos que deberán constar con una fecha de inicio y finalización para que exista un registro de las actividades a realizarse, además especificar cada detalle por mínimo que sea este sobre las unidades, recursos ya sean materiales o humanos que se utilicen.

El responsable designado de la entidad, una vez que haya supervisado que todas estas acciones estén cumplidas en los porcentajes establecidos, procederá a la aprobación de las mismas.

Estrategia: Fortalecer la convivencia entre los directivos y empleados para mejorar la prestación de servicios.

Indicador de Medición: Recursos Humanos **Vs.** Servicios

Fecha de Cierre de la Estrategia: 20 / 01 / 2013

Presupuesto General: \$ 45.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Realizar reuniones para fortalecer conversaciones sobre el movimiento de la entidad.	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	15,00	01/01/2013	Al Cierre	Israel Freire GERENTE
2	Realizar capacitaciones acerca de la atención al cliente.	Cesar Martínez CONSEJO DE ADMINISTRACION	20,00	01/01/2013	Bimensual	Israel Freire GERENTE
3	Realizar juntas entre directivos y empleados semanalmente para establecer las actividades a realizarse	Miguel Freire CONSEJO DE VIGILANCIA	10,00	Mensual	Al Cierre	Israel Freire GERENTE

Estrategia: Mejorar las alianzas con los proveedores para que los socios puedan acceder a crédito con plazos extendidos.

Indicador de Medición: Proveedores Vs. Servicios

Fecha de Cierre de la Estrategia: 31/03/ 2013

Presupuesto General: \$ 110.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Realizar cotizaciones de diversos proveedores dedicadas al sector transportista.	Jorge Perez DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE	20.00	03/02/2013	Al cierre	Charles Villacreces PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA
2	Realizar convenios con empresas que vendan repuestos de vehículos	Jorge Perez DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE	35.00	10/02/2013	Al cierre	Charles Villacreces PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA
3	Informar a los socios acerca de los convenios que tiene la cooperativa con los diversos proveedores.	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	15.00	Trimestral	Trimestralmente	Charles Villacreces PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA
4	Realizar reuniones con los diferentes proveedores para establecer los plazos de créditos que obtendrán los clientes de la cooperativa	Israel Freire GERENTE	40.00	25/02/2013	Al cierre	Charles Villacreces PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Estrategia: Ampliar la gama de servicios para ser más competitivos en este sector.

Indicador de Medición: Administración Vs. Servicios

Fecha de Cierre de la Estrategia: 15/04/2013

Presupuesto General: \$ 183.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Analizar e investigar los diferentes servicios que existente la ciudad	Willian Benitez CONSEJO DE ADMINISTRACION	8.00	05/01/2013	Al cierre	Israel Freire GERENTE
2	Capacitar a los empleados de la cooperativa para que tengan creatividad en la prestación de servicios	Willian Benitez CONSEJO DE ADMINISTRACION	100.00	Mensual	Bimensual	Israel Freire GERENTE
3	Realizar comparaciones con las demás cooperativas, para poder acoger algunos servicios los cuales permitan un mejor desenvolvimiento en la entidad.	Willian Benitez CONSEJO DE ADMINISTRACION	25.00	Semestral	Semestral	Israel Freire GERENTE
4	Investigar dentro y fuera de la ciudad, país la gama de servicios que existe	Willian Benitez CONSEJO DE ADMINISTRACION	50.00	Semestral	Semestral	Israel Freire GERENTE

Estrategia: Invertir en publicidad y propaganda para incrementar la captación de cuenta ahorristas.

Indicador de Medición: Numero de maquinas **Vs.** Tecnología

Fecha de Cierre de la Estrategia: 18/04/2013

Presupuesto General: \$ 455.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Realizar presupuestos mensuales para medir la capacidad económica para invertir en tecnología	Jazmín Montes de Oca DEPARTAMENTO DE CREDITO	150.00	Mensual	Mensual	Israel Freire GERENTE
2	Realizar capacitaciones al personal de la cooperativa para difundir actualizaciones tecnológicas	William Benítez CONSEJO DE ADMINISTRACION	250.00	Semestral	Semestral	Israel Freire GERENTE
3	Realizar simulacros de evaluación, para verificar el tiempo que realiza en cada una de las actividades de la empresa con el uso de la tecnología con la que cuentan en la actualidad	William Benítez CONSEJO DE ADMINISTRACION	55.00	08/07/2013	Anual	Israel Freire GERENTE

Estrategia: Capacitar a los empleados para mejorar la calidad del servicio.

Indicador de Medición: Recursos Humanos **Vs.** Servicios

Fecha de Cierre de la Estrategia: 18/12/2013

Presupuesto General: \$ 217.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Investigar que clases de capacitación existe para mejorar la calidad del servicio	Jorge Perez DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE	12.00	22/01/2013	Al cierre	Israel Freire GERENTE
2	Realizar las capacitaciones	Willian Benitez CONSEJO DE ADMINISTRACION	100.00	Bimensual	Bimensualmente	Israel Freire GERENTE
3	Evaluar al personal de la cooperativa sobre los servicios que presta la cooperativa	Israel Freire GERENTE	5.00	Semestral	Semestral	Israel Freire GERENTE
4	Realizar inspecciones sorpresivas de la calidad de servicio que presta cada uno de los empleados	Personal externo de la entidad	100.00	Trimestral	Trimestral	Israel Freire GERENTE

Estrategia: Invertir en publicidad y propaganda para incrementar la captación de cuenta ahorristas.

Indicador de Medición: Publicidad Vs. Captación de cuenta ahorristas

Fecha de Cierre de la Estrategia: 06/06/2013

Presupuesto General: \$ 865.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Realizar publicidad por medios de comunicación escrita, televisiva y radial	Zaide Andrade CONSEJO DE ASUNTO SOCIALES	300.00	Semestral	Semestral	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
2	Contratar personal específico para la realización de la publicidad	William Benítez CONSEJO DE ADMINISTRACION	300.00	25/01/2013	Al cierre	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
3	Realizar la publicidad en eventos que se realice dentro y fuera de la ciudad	Zaide Andrade CONSEJO DE ASUNTO SOCIALES	180.00	Trimestral	Semestral	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
4	Realizar promociones de apertura de cuentas	Cesar Martínez CONSEJO DE ADMINISTRACION	85.00	Oportunidades de actos sociales, culturales y otros	Anual	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Estrategia: Analizar la morosidad de los socios para mejorar la recuperación de los créditos.

Indicador de Medición: Créditos **Vs.** Clientes

Fecha de Cierre de la Estrategia: 22/04/2013

Presupuesto General: \$ 483.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Solicitar a los jefes de crédito la lista de socios morosos para analizar razones de su incumplimiento.	Jazmín Montes de Oca DEPARTAMENTO DE CREDITOS	50.00	Mensual	Al cierre	Israel Freire GERENTE
2	Efectuar un análisis de antigüedad de saldos para depurar la cartera.	Jazmín Montes de Oca DEPARTAMENTO DE CREDITOS	100.00	Mensual	Al cierre	Israel Freire GERENTE
3	Revisar políticas de crédito para verificar que la cooperativa se asegure el cobro de los fondos prestados.	Jazmín Montes de Oca DEPARTAMENTO DE CREDITOS	150.00	Mensual	Al cierre	Israel Freire GERENTE
4	Revisar si la cooperativa realiza una precalificación del socio para otorgarle el crédito.	Jazmín Montes de Oca DEPARTAMENTO DE CREDITOS	80.00	Mensual	Al cierre	Israel Freire GERENTE
5	Verificar que los socios quienes se encuentran morosos, son sujetos calificados para crédito.	Jazmín Montes de Oca DEPARTAMENTO DE CREDITOS	55.00	Mensual	Al cierre	Israel Freire GERENTE
6	Analizar si el porcentaje asignado para las cuentas incobrables esta determinado en base a las necesidades de la cooperativa	Jazmín Montes de Oca DEPARTAMENTO DE CREDITOS	48.00	Mensual	Al cierre	Israel Freire GERENTE

Estrategia: Establecer procedimientos de control interno para cumplir con los objetivos institucionales.

Indicador de Medición: Auditoria **Vs.** Objetivos institucionales

Fecha de Cierre de la Estrategia: 30/10/2013

Presupuesto General: \$ 2650.00

Política de Seguimiento: Revisión mensual del cumplimiento de indicadores

No.	Acciones	Responsable	Presupuesto	Fecha de cierre	Política de seguimiento	Supervisión
1	Realizar auditorías anuales	Israel Freire GERENTE	1000.00	08/08/2013	Al cierre	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
2	Verificar el cumplimiento de los elementos de la planificación	Israel Freire GERENTE	100.00	05/07/2013	Trimestral	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
3	Informar al personal de la entidad sobre el cumplimiento de los objetivos	Israel Freire GERENTE	50.00	01/06/2013	Semestral	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
4	Verificar el manual de políticas de control interno.	Israel Freire GERENTE	150.00	20/09/2013	Anual	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
5	Verificar el monitoreo de las actividades y evaluación de los empleados de la entidad.	Israel Freire GERENTE	100.00	20/02/2013	Bimensual	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
6	Elaborar procedimientos los cuales permitan medir el cumplimiento de las diferentes actividades que se realiza en la cooperativa.	Israel Freire GERENTE	1500.00	25/05/2013	Al cierre	Carlos Cruz PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

6.7.3 Evaluación a través de indicadores de gestión

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	ACLARACION	VARIABLE	INDICE	META	CRITERIO DE MEDIDA	INDICADOR
Fortalecer la convivencia entre los directivos y empleados para mejorar la prestación de servicios.	Reconocimiento de los directivos y demás personal de la cooperativa, por que mejora el ambiente de trabajo	Si se ve resultados acerca de la atención al cliente	35% de buena relación	90% del personal conforme	Nº de directivos satisfechos	$\frac{\text{Personas con flexibilidad funcional}}{\text{Nº de empleados}}$
Mejorar las alianzas con los proveedores para que los socios puedan acceder a crédito con plazos extendidos.	Reconocimiento de la alta dirección de la cooperativa, por dar mayor facilidad a los socios.	Si muestra cambio en la relación con los proveedores	28% de proveedores	88% de alianzas	Nº de socios con créditos	$\frac{\text{Nº de alianzas con proveedores}}{\text{Nº proveedores}}$
Ampliar la gama de servicios para ser más competitivos en este sector.	Reconocimiento de los socios de la cooperativa, por satisfacer los diversos requerimientos de los socios	Si muestra competitividad en el sector	30% de servicios	90% competitividad	Nº de empleados comprometidos	$\frac{\text{Nº de empleados con desempeño optimo}}{\text{Total servicios}}$
Mejorar la tecnología para brindar un servicio más eficiente y con mayor calidad.	Reconocimiento de los socios de la cooperativa, por mayor agilidad en la prestación de servicios	Si muestra tecnología en los servicios prestados	40% de actualización	75% de equipos	Nº empleados	$\frac{\text{Nº de equipos}}{\text{Total usuarios}}$

Capacitar a los empleados para mejorar la calidad del servicio.	Reconocimiento de los empleados de la cooperativa, para obtener mayor conocimiento	Si muestra resultados en el trabajo realizado	35% seminarios, cursos	80% de reconocimiento	Nº de empleados comprometidos	$\frac{\text{Nº de horas por trabajador} \times \text{Total de horas de capacitación}}{\text{Total de trabajadores}}$ $\frac{\text{Costo de la capacitación: gasto por trabajador} \times \text{Total de gasto}}{\text{Total de trabajadores}}$
Invertir en publicidad y propaganda para incrementar la captación de cuenta ahorristas.	Reconocimiento de los directivos de la cooperativa, por que incrementa el número de socios	Si muestra resultados en la captación de socios	30% publicidad	80% de satisfacción de los socios	Nº de cuenta ahorristas	$\frac{\text{Nº Clientes}}{\text{Publicidad empleada}}$
Analizar la morosidad de los socios para mejorar la recuperación de los créditos.	Reconocimiento de los directivos de la cooperativa, para reinvierte los créditos.	Si mejora la recuperación de los créditos.	30% créditos	90% amplitud de créditos	Nº de créditos concedidos	$\frac{\text{Créditos en mora mayor a 8 días}}{\text{Cartera de Créditos}}$
Establecer procedimientos de control interno para cumplir con los objetivos institucionales.	Reconocimiento de los directivos, empleados y socios de la cooperativa, para llevar de mejor manera los procedimientos de la entidad.	Si mejora los procesos empleados por el personal de la cooperativa.	40% de políticas, procedimientos.	95% del personal comprometidos	Nº de personal comprometidos	$\frac{\% \text{ Cumplimiento de objetivos}}{\text{Nº de objetivos}}$

MISION

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPOTRANS-T es una entidad crediticia comprometida con sus socios, que se dedica a la prestación de servicios financieros con valor agregado, con el propósito de satisfacer las necesidades de los cuenta ahorristas.

OBJETIVO	ACLARACION DE OBJETIVO	DESCRIPCION DE LAS METAS	VARIABLES CRITICAS	CRITERIOS DE MEDIDA	INDICADORES
Fortalecer la convivencia entre el personal de la cooperativa, con alto autoestima y liderazgo	reconocimiento de la convivencia interpersonal	90% de cambio	Si existe una convivencia entre el personal	N° de personal satisfechos	$\frac{\text{N° de los empleados con cambio de actitud}}{\text{N° de estímulos recibidos}}$
	Reconocimiento de las autoridades de la cooperativa	90% de aceptación	Si es profesional de alto liderazgo a la hora de resolver problemas	N° de clientes satisfechos	$\frac{\text{N° de autoridades participativas}}{\text{N° de estímulos recibidos}}$
Contar con una infraestructura propia	Reconocimiento por los socios de la cooperativa	95% de cambio de imagen	Si existe colaboración de los socios	N° de socios	$\frac{\text{N° de socios satisfechos}}{\text{N° de personal ocupando el servicio}}$
	Reconocimiento por la gestión por parte de los clientes	95% de incremento de clientes	Si se incrementaron los clientes	N° de clientes	$\frac{\text{N° de clientes involucrados}}{\text{N° de logros alcanzados}}$
Actualización permanente de las reformas de información financiera	Porque se siente seguro de su capacidad en el desenvolvimiento	90% de participación activa	Si existe un seguimiento para todo las reformas	N° de empleados y directivos comprometidos	$\frac{\text{N° de directivos satisfechos}}{\text{N° de empleados capacitados}}$
	Porque se siente a gusto	90% de logros alcanzados	Si existe aceptación en la cooperativa	N° de docentes y directivos satisfechos	$\frac{\text{N° de directivos innovados}}{\text{N° de empleados líderes}}$

VISION

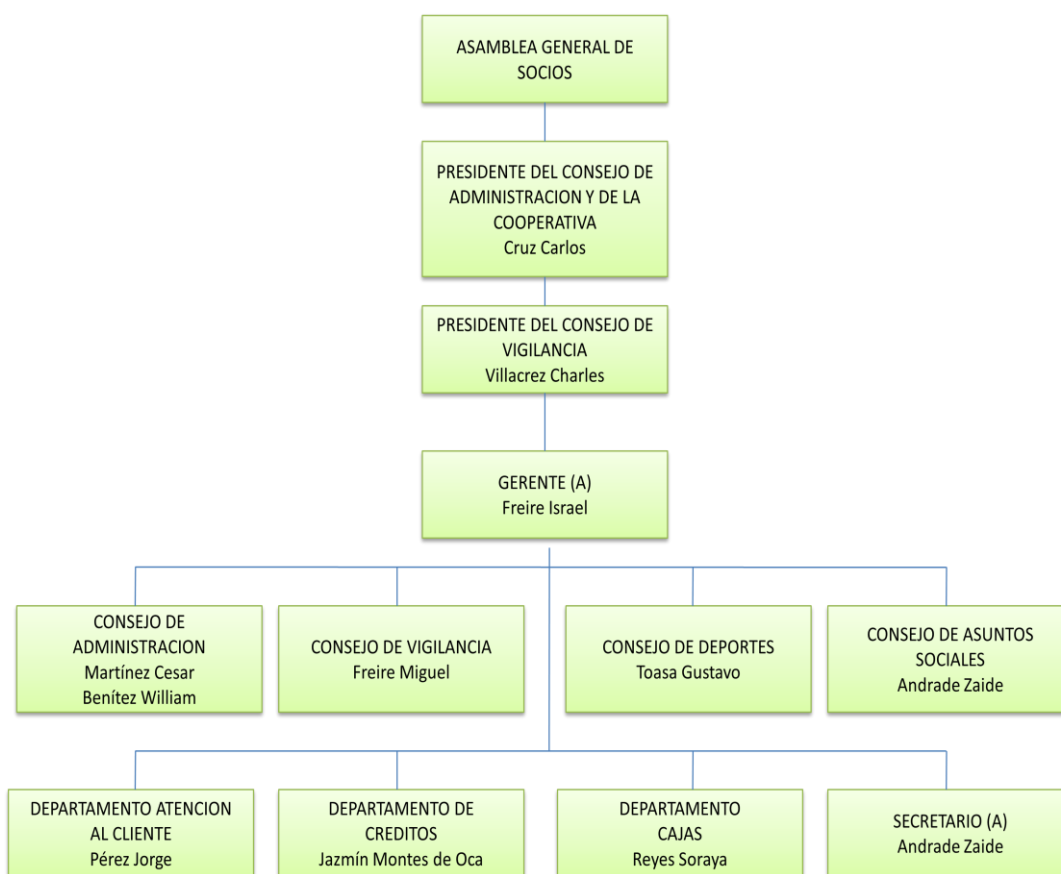
Proyectarnos hacia la excelencia en la prestación de servicios crediticios, respaldando los fondos monetarios de los cuenta ahorristas, brindándoles confianza y seguridad para realizar sus inversiones; permitiendo la captación de nuevos clientes para obtener resultados positivos que satisfagan las expectativas de los directivos.

OBJETIVO	ACLARACION	VARIABLE	INDICE	META	PLAZO	LOGRO
Fortalecer la convivencia entre el personal de la cooperativa, con alto autoestima y liderazgo	Porque es la base para el cambio	Si muestra cambio en su relación con los socios	30% de los empleados que manifiestan buena relación	85% del personal de la cooperativa con autoestima	Junio de 2012	85% del personal con cambio de actitud
Contar con una infraestructura propia	Por dar comodidad al personal de la cooperativa y a sus socios	Si se incrementan empleados y socios	35% de departamentos	90% de divisiones departamentales	Noviembre de 2013	100% de cambio de imagen corporativa
Actualización permanente de las reformas de información financiera	Para mejorar la calidad de servicio	Si existe compromiso de aprendizaje	30% de clientes que confían en la cooperativa	90% de clientes satisfechos	Agosto 2012	100% del personal de la entidad comprometida con las leyes

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Como es de conocimiento general en toda entidad es necesaria la aplicación de una planificación estratégica para poder identificar las metas y objetivos, con la finalidad de optimizar recursos. El plan de propuesta será administrado por la gerencia, quien a su vez delegara al personal de la cooperativa que se encarguen de la aplicación y ejecución de la misma.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Investigación de Campo
Elaborado por: Alba Caisa

Se recomienda revisar y actualizar periódicamente la planificación estratégica institucional, estableciendo responsable para la misma. Además deberán existir informes mensuales por parte de los responsables sobre propuestas de mejora y actualización de la planificación.

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

FACTORES CRITICOS	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	RESPONSABLE	INDICADORES	RECURSOS	TIEMPO AÑOS			COSTO	RESULTADOS ESPERADOS
					1	2	3		
Eficiencia operacional	Elaborar plan estratégico	Gerente	Porcentaje de auditorías realizadas	Personal del área, materiales de oficina	X			1000,00	Eficiencia operacional para mejorar la calidad del servicio
Liderazgo	Definir políticas de liderazgo participativo, capacitación laboral	Gerente	% de procesos automatizados	Personal del área	X			800,00	Mejoramiento de la calidad de servicios, incrementar el grado de satisfacción de los usuarios internos
Proceso interno	Estandarización de procesos y optimización de recursos	Presidente	% de auditorías internas realizadas	Personal del área, materiales de oficina		X		1200,00	Actualizaciones tecnológicas, establecimiento y mantenimiento del sistema de gestión integral de calidad
Comunicación	Capacitación y reuniones de trabajo para examinar temas de interés, de unidades administrativas	Gerente y presidente	Porcentaje de servicios acumulados	Personal del área, materiales de oficina	X			400,00	Generación de compromisos de los empleados con la cooperativa i viceversa
Crecimiento y desarrollo	Incentivo y desarrollo de los empleados del área de trabajo, adecuado clima laboral	Gerente	% de capacitaciones, medición del clima organizacional	Personal del área, materiales de oficina	X			500,00	Satisfacción de los usuarios, actualización constante del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁMEZ Fernando Martín (2002), “Diccionario de Contabilidad y Finanzas”, Editorial Cultural S.A., Madrid-España, 482 pp.
- BLANCO Luna Yanel Blanco Luna (1998), “Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral”, Editorial Litografía Mercurio, Colombia-Santa Fé, 325 pp.
- CHIAVENATO Idalberto, SAPIRO Arão (2010), “Planificación Estratégica-Fundamento y Aplicaciones”, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 317 pp.
- DAFT Richard L. (2004), “Administration”, Sexta Edición, International Thomson Editores, México, 782 pp.
- DAVALOS, Nelson et.al (2003), “Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración y Afines”, Editorial Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Ecuador. 1224 pp.
- ESTEVENSON Willian J. (1981), “Estadística para Administración y Economía Concepto y Aplicaciones”, Oxford University y Press México S.A., México, 585 pp.
- EYSSAUTIER de la Mora Maurice (2002), “Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia”, Cuarta Edición, International Thomson Editores, Bogotá-Colombia, 131 pp.
- FRED R. David (2008), “Conceptos de Administración Estratégica”, Decimo primera edición, Editorial Pearson Educacion, México, 416 pp.
- GERRIT Burgwal, CUELLAR Juan Carlos (1999), “Planificación Estratégica y Operativa”, Impresión Digital UPS, Quito-Ecuador, 314 pp.
- GUTIÉRREZ S. Raúl. “Introducción al Método científico”, Decimoctava edición, editorial Esfinge, México, 2006.

- HERNADEZ Sampieri Roberto, FERNANDEZ Collado Carlos, BAUTISTA Lucio Pilar (2003), "Metodología de la Investigación", Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México D.F., 750 pp.
- JARAMILLO Luis CPA Dr. (2008), "El Control de Gestión Empresarial y la Situación Económica - Financiera en la Empresa", Cabaro Cía. Ltda.", Ambato-Ecuador, 276 pp.
- JOHSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTING Richard (2010), "Fundamentos de Estrategia", Editorial Pearson Education, Madrid, 320 pp.
- LIZANO Mario Dr. (2005), "El Control Financiero como Herramienta de cambio en la Gestión Empresarial de Bioalimentar Cía. Ltda.", Ambato-Ecuador, 103 pp.
- MALDONADO E. Milton K. (2001), "Auditoria de Gestión", Segunda Edición, Editorial Luz de América, Quito-Ecuador, 276 pp.
- MALDONADO E. Milton K. (2006), "Auditoria de Gestión", Tercera Edición, Editorial Abya-Ayala, Quito-Ecuador, 276 pp.
- MARTINEZ Ciro (2001), "Estadística Básica Aplicada" Segunda Edición, Editorial ECOE, Colombia, 302 pp.
- THOMSON Arthur Strickland III (2001), "Administración Estratégica conceptos y casos", Undécima Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 403 pp.
- TORRES Bernal, AUGUSTO Cesar (2006), "Metodología de la Investigación", Segunda Edición, D.R. Person Educación de México S.A., México, 286 pp.
- TOSO Kelo (2003), "Administración Básica", Editorial y Distribución PALOMINO EIRL, México, 222 PP.
- VALENCIA Luis Lcdo. (1998), "Técnicas de Evaluación de la Gestión Gerencial Aplicable para Cooperativas de Ahorro y Crédito", Ambato-Ecuador, 296 pp.

- WEBSTER Allen I. (2000), “Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía”, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Santa Fé de Bogotá-Colombia, 640 pp.
- WILEY John (1988), “Comité para Conceptos Básicos de Auditoría”, Editorial American Accounting Association, Ecuador, 1973 pp.
- BETANCUR López Sonia Inés (2011), “Operacionalización de Variables, disponible en <http://ppromocionsalud.ucaldas.edu.codownloadsRevista%2054.pdf> (10.06.2011)
- GARCIA Córdova Fernando (2004), “Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario”, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México, 120 pp. Disponible en http://books.google.com/books?id=JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&dq=define:cuestionario&hl=es&ei=zfX0TdugHNKUtw_e_krj3Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- GRANDE II Defonso Esteban y ABASCAL Fernández Elena (2009), “Fundamentos y técnicas de investigación comercial”, Esic editorial, Madrid, 429 pp. Disponible en http://books.google.com/books?id=weE5d_DNAUsC&pg=PA189&dq=define:cuestionario&hl=es&ei=zfX0TdugHNKUtw_e_krj3Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDYQ6AEwAw#v=onepage&q=define%3Acuestionario&f=false
- RUIZ L. Ramón.: (2006), “Historia y Evolución del Pensamiento Científico”, <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/historia-pensamientocientifico/historia-pensamiento-cientifico.shtml>, México, 79 pp, en línea a partir de 28 Marzo 2007, primera versión en español e inglés.

ANEXO 1

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES – MAS

SITUACIÓN ACTUAL REAL NEGATIVA	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A SER INVESTIGADO	SITUACIÓN FUTURA DESEADA POSITIVA	PROPUESTA DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO
<p>En la entidad se puede encontrar que su trabajo realizado y servicios prestados no satisfacen las necesidades de los socios, ni están en posibilidades de un análisis comparativo con otras entidades destinadas a la misma actividad por lo que esto acarrea diversas causas como son la visión gerencial, la planificación estratégica 2010, la disponibilidad de balances y el rumbo financiero de la entidad.</p> <p>Por lo puede perjudicar radicalmente a la entidad llevándola a que los Socios, empleados y cuenta ahorristas estén insatisfechos por la prestación de servicios, por el porcentaje de participación en el mercado, por los procesos de innovación, la evaluación de la gestión administrativa y la satisfacción al cliente. Por lo que implica que la empresa este en riesgo que los socios decidan afiliarse a otras entidades financieras con mejores servicios y con un alto índice de seguridad de sus fondos.</p>	Indicadores de gestión	<p>De acuerdo a la información obtenida la Cooperativa tiene algunos inconvenientes por lo que en un futuro la empresa puede tener perdidas o simplemente el Gerente tendrá que seguir aportando como lo ha venido haciendo siempre. Y lo mejor es que la empresa reestructure la planificación que con la que cuenta en la actualidad, para poder definir y establecer claramente los objetivos o metas de la organización, para que la Cooperativa pueda posicionarse de mejor manera en el mercado identificando las acciones que deben emprender los agentes responsables de la misma.</p>	<p>Revisar que los Balances se presenten en forma continua.</p> <p>Incorporar planes estratégicos para que la empresa tenga posibilidades de éxito.</p> <p>Establecer y revisar que los indicadores de gestión estén aplicados correctamente.</p> <p>Realizar auditorías de gestión para tener un mejor control de la situación real de la cooperativa.</p>

Fuente: Investigación de Campo (2011)
Elaborado por: Caisa Alba

ANEXO 2

REGISTRO ÚNICO DE CONTIBUYENTE – RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1891724167001
 RAZON SOCIAL: COÓPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPOTRA
 NOMBRE COMERCIAL:
 CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
 REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: FREIRE VILLALVA ISRAEL SALOMON
 CONTADOR: FARFA ORTEGA JOSE RALE

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/08/2007 FEC. CONSTITUCION: 28/08/2007
 FEC. INSCRIPCION: 14/11/2007 FECHA DE ACTUALIZACION: 31/10/2007

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudad/Eslo: BELLAVISTA Barrio:
 JOSE Calle: AV. LOS INCAS Número: S/N Referencia Ubicación: DIAGONAL A LA PLAZA PACHANO Teléfono:
 Domicilio: 099714497

ODLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Declaración Informativa de Impuesto a la

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
 JURISDICCION: REGIONAL CENTRO D TUNGURAHUA CERRADOS: 0

Firma del Contribuyente:   
 Detalle: AGLEORO Lugar de emisión: AMBATO, MANUELITA Fecha y hora: 31/10/2007
 Página 1 de 2

Fuente: Investigación de Campo (2010)
 Elaborado por: Caisa Alba

ANEXO 2.1
REGISTRO ÚNICO DE CONTIBUYENTE – RUC



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1891724167001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPOTRANST

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO:	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
001				28/08/00		
NOMBRE COMERCIAL:				FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:				FEC. REINICIO:		
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS						

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA - Cantón: AMBATO - Parroquia: HUACHI LORETO - Ciudad: BRILLANTISTA - Barrio: SAN J
 Calle: AV. LOS INCAS - Número: SIN - Referencia: DIAGONAL A LA PLAZA RACHANG - Teléfono: Domicilio: 08971445



 Usuario: ANLEORO Lugar de emisión: NIZBARTUJAY, MANUELITA Fecha y hora: 31/10/2008

Fuente: Investigación de Campo (2010)
Elaborado por: Caisa Alba
ANEXO 3

ANEXO 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**PROYECTO: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA
EN LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CORPOTRANS-T EN EL
2010”**

Dirigido a: Empleados de la COA CORPOTRANS-T.

Objetivo: Analizar la situación de la Cooperativa, así como los requerimientos que necesita la entidad, para una mejor toma de decisiones.

Motivación: Saludos, les invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa, que será de máxima confidencialidad, para un mejor desarrollo de la entidad.

Instrucciones: Seleccione la respuesta adecuada de acuerdo a su opinión, procure ser lo más objetivo y veraz.

1. ¿Quién realizó la planificación estratégica en la Cooperativa?
 - La alta dirección
 - Cada departamento
 - Conjuntamente todos
2. ¿Cuál fue el proceso que se siguió para realizar la Planificación Estratégica?

.....

3. ¿Se levantó información respecto del FODA en 2010?

SI NO

4. ¿Qué aspectos concretamente se analizaron respecto al FODA?

5. ¿La planificación mejoró la gestión empresarial?
 SI NO
- Porque.....
6. ¿Conoce usted con exactitud la misión, visión, valores y políticas con que cuenta la Cooperativa?
 SI NO
7. ¿Se encuentran establecidos los objetivos de la planificación estratégica?
 SI NO
8. ¿Se evalúa los planes estratégicos de acuerdo a las necesidades?
 SI NO
- Porque.....
9. ¿Participaron los colaboradores de la institución para la realización de la Planificación Estratégica?
 SI NO
- Porque.....
10. ¿Se establecieron indicadores de gestión respecto del desempeño institucional?
 SI NO
- Porque.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Encuestador: Alba Caisa	
Fecha de la encuesta:	
Firma:	Código:

ANEXO 3.1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**PROYECTO: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA
EN LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CORPOTRANS-T EN EL
2010”**

Dirigido a: Empleados de la COA CORPOTRANS-T.

Objetivo: Analizar la situación de la Cooperativa, así como los requerimientos que necesita la entidad, para una mejor toma de decisiones.

Motivación: Saludos, les invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa, que será de máxima confidencialidad, para un mejor desarrollo de la entidad.

Instrucciones: Seleccione la respuesta adecuada de acuerdo a su opinión, procure ser lo más objetivo y veraz.

1. ¿Conoce la planificación estratégica de la Cooperativa?
SI NO
2. ¿Ha participado en la elaboración de la planificación estratégica 2010?
SI NO
Porque.....
3. ¿Cuenta la cooperativa con misión y visión?
SI NO
Porque.....
4. ¿Cómo se estableció la misión y visión?

-
5. ¿La planificación estratégica dispone de planes de acción?
 SI NO
- Porque.....
6. ¿La planificación tiene políticas?
 SI NO
7. ¿Cómo se están cumpliendo con las políticas establecidas?

8. ¿Se han producido cambios significativos en la institución como resultado del proceso de planificación estratégica de 2010?
 SI NO
- Porque.....
9. ¿Qué cambios se han producido respecto al proceso de planificación?

- ¿Se cumple con las líneas de acción establecidas en la planificación estratégica 2010?
 SI NO
- Porque.....
10. ¿Se estableció el rumbo estratégico en el proceso de planificación de 2010?
 SI NO
- Porque.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Encuestador: Alba Caisa	
Fecha de la encuesta:	
Firma:	Código:

ANEXO 4

PARAMETRO DE INDICADORES

Nº	CLASIFICACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
1	INDICADORES DE RESULTADOS POR AREAS Y DESARROLLO DE INFORMACION	De resultados por áreas y desarrollo de información	$= \frac{\text{Valor desembolsado}}{\text{Valor total asignado para compra de equipos}}$	Muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información, y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
		Mantenimiento a equipos de computación	$= \frac{\text{Numero de Equipos a los que se a hecho Mantenimiento}}{\text{Numero Total de equipos que recibieron Mantenimiento}}$	
2	ESTRUCTURALES	Indice de representación a nivel directivo	$= \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directos}}{\text{Numero total de funcionarios de áreas a analizar}}$	Sirve para medir aspectos como la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos; las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución; y las unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la institución.
3	PROCESOS	Tiempo promedio de atención a quejas	$= \frac{\text{Número de días reales, o fechas de salida o respuestas a la queja}}{\text{Número total de días estimados para dar respuesta a la queja}}$	Sirve para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a extensión y etapas de los procesos administrativos, de la planeación, de la agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo, aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
4	PERSONAL	Estructural de la planta de personal	$= \frac{\text{Número de profesionales de área a analizar}}{\text{Número total de funcionarios de el área a analizar}}$	Sirve para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector; comparación de clase, calidad y cantidad de los servicios; comparación de servicios percapita; rotación y administración de personal referida a novedades y situaciones administrativas del área; aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.
5	INTERFASICOS	Calculo del indicador de atención de quejas	$= \frac{\text{Número de quejas atendidas en el mes}}{\text{Número total de quejas recepcionadas en el mes}}$	Se refiere a la atención al cliente usuario; velocidad de respuesta; comportamiento de demanda-oferta; satisfacción permanente. Comportamiento gerente público; servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial; información al público; aceptabilidad de las decisiones.
6	ECONOMIA	Costo de personal	$= \frac{\text{Total nomina personal por nivel}}{\text{Valor total nomina personal de la entidad}}$	Muestra la participación de los diferentes niveles del personal frente al gastos total nomina, indicando cual de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total.
			$= \frac{\text{Gasto total de nomina}}{\text{Numero total de funcionario de planta}}$	El resultado obtenido permite establecer el valor unitario promedio por empleado o niveles de planta.
			$= \frac{\text{Gasto por servicios personales}}{\text{Gastos de funcionamiento}} * 100$	Muestra la proporción de los gastos por servicios personales con respecto al gasto funcionamiento
			$= \frac{\text{Horas extras}}{\text{Horas normales totales}}$	El resultado obtenido permite establecer el valor por cada hora extra por empleado.
		Abastecimiento	$= \frac{\text{Compras en el periodo}}{\text{Presupuesto compras}} * 100$	Permite de terminar cuanto del plan de compras se ha ejecutado, con respecto al presupuesto asignado en un periodo determinado.
			$= \frac{\text{Compra de equipo periodo}}{\text{Total Gastos inversión}}$	Del total destinado de gastos de inversión, muestra cuanto se ha ejecutado en la compra de equipo.
		Participación de la contratación	$= \frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{No. Total personal planta}}$	Muestra el costo promedio del personal de planta si se capacitaron en su totalidad.
			$= \frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{No. Total de personal capacitado}}$	Muestra el total de personal capacitado durante el periodo
			$= \frac{\text{No. Total personal planta}}{\text{No. Total de personal capacitado}} * 100$	Muestra cuanto del total de personal de planta ha sido capacitado
			$= \frac{\text{Gasto de personal capacitado por actividad}}{\text{Gasto total de capacitacion}}$	Muestra cuanto de los recursos para capacitacion se han utilizado por actividad
		Gastos de funcionamiento	$= \frac{\text{Gastos de mantenimiento}}{\text{Gastos generales}}$	El resultado establece cuanto de los gastos generales se estan utilizando para mantenimiento
			$= \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Numero total de servicios ofrecidos}}$	

Nº	CLASIFICACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
7	EFICIENCIA	Rentabilidad Publica	$= \frac{\text{Superávit del ejercicio}}{\text{Activos Fijos Revalorizados}}$	Permite medir la eficiencia operativa determinando el rendimiento de los activos dentro de la operación.
		Eficiencia Administrativa	$= \frac{\text{Gasto Funcionamiento}}{\text{Usuarios Atendidos por clase servicio}}$	Establece el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios o beneficiarios del servicio prestado, se utiliza para cada programa o proyecto de inversión con relación a la población directamente beneficiaria.
		Eficiencia del Servicio	$= \frac{\text{Volumen o Cantidad de Servicios (Programas o Actividades)}}{\text{Numero Total de Beneficiarios de Servicios Ofrecidos}}$	Indica cuantos del total de usuarios con derecho al servicio han sido beneficiarios del mismo.
8	EFICACIA	Cobertura	$= \frac{\text{Numero de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Numero Potencialde Usuarios por Servicios}}$	Muestra que porcentaje de la población potencial para la atención, tuvo acceso o fue beneficiada del servicio; si el indicador es = 1 se cumplió la meta; si es < 1 se hablaría de una perdida al no cumplir con la meta establecida; si es > 1 existe efectividad en la prestación del servicio.
		Oportunidad	$= \frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$	
		Cantidad	$= \frac{\text{Recurso Utilizado (dolares y cantidades)}}{\text{Recurso Planteado (dolares y cantidades)}}$	
		Volúmen	$= \frac{\text{Gastos Ejecutados}}{\text{Gastos Programados}}$	Muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a los ejecutados presupuestariamente.
		Eficacia en el desarrollo de proyectos	$= \frac{\text{Unidades de las Metas Logradas * Tiempo Planeado}}{\text{Unidades de Metas Programas * Tiempo Real}}$	Si el resultado es > 1 el proyecto es más que eficaz; si es = 1 el proyecto es eficaz; si es < 1 el proyecto es ineficaz o critico.
9	INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	$= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de cativos líquidos. Fundamentalmente mide la disponibilidad de dinero que la institución tiene en un momento dado.
		Indice de Independencia Financiera	$= \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	
		Indice de Solvencia (Relación Corriente) o Equilibrio Financiero a Corto Plazo	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
		Equilibrio Financiero a Largo Plazo	$= \frac{\text{Capital}}{\text{Activo no corriente}}$	
		Indice de Liquidez Inmediata	$= \frac{\text{Efectivo + inventarios Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
		Indice de Liquidez (Prueba Acida)	$= \frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
		Indice de Seme-Liquidez	$= \frac{\text{Activo no Corriente}}{\text{Activo Total}}$	
		Liquidez de Activo Corriente	$= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Corriente}}$	
10	INDICADORES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO	Indice de Solidez (Endeudamiento)	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por la cual se acostumbre presentar en forma de porcentaje.
		Indice de Pasivo a Capital Permanente	$= \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Permanente}}$	
		Indice de Pasivo a Patrimonio	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	

Nº	CLASIFICACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
11	INDICADORES QUE MIDEN LA RENTABILIDAD	Rentabilidad Global	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la capacidad de la institución para generar utilidades, por las actividades que realiza, a partir de los recursos disponibles.
			= $\frac{\text{Utilidad Neta} * \text{Ventas}}{\text{Ventas} * \text{Activo Total}}$	
			= $\text{Margen de Ventas} * \text{Rotación de Activo}$	
		Rentabilidad Sobre el Patrimonio	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	
		Rentabilidad Sobre el Capital Social	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social Promedio}}$	
		Utilidad por Acción	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acciones en Circulación}}$	
		Rentabilidad por Acción	= $\frac{\text{Utilidad por Acción}}{\text{Valor Nominal de la Acción}}$	
		Dividendo por Acción	= $\frac{\text{Dividendos Declarados}}{\text{Acciones en Circulación}}$	
		Valor en Libros por Acción	= $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Acciones en Circulación}}$	
		Rentabilidad Operativa de la Inversión	= $\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Activo Total}}$	
		Rentabilidad Operativa del Capital Propio	= $\frac{\text{Resultado Operativo Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	
		Rendimiento del Capital Ajeno	= $\frac{\text{Pasivo Total} * \text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Activo Total} * \text{Pasivo Total}}$	
		Rendimiento del Endeudamiento	= $\frac{\text{Rendimiento Capital Ajeno}}{\text{Intereses Pagados}}$	
12	INDICADORES PRESUPUESTARIOS	Indices de efectividad de los programas	= $\frac{\text{Recursos Realmente Invertidos}}{\text{Recursos Planeados}}$	Permite determinar en que medida las previsiones de recursos se han ajustado a las demandas reales que ha planteado la ejecución del programa
			= $\frac{\text{Actividades Realizadas durante la ejecución del Programa}}{\text{Actividades planeadas}}$	
			= $\frac{\text{Resultados real observado en la obtención de los objetivos y metas}}{\text{producto programado a Tráves de la ejecución del Programa}}$	
		Indice de Eficiencia	= $\frac{\text{Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente Invertidos (insumos)}}$	Relaciona las actividades con los objetivos y las metas con los recursos disponibles para su ejecución.
		Autonomía Financiera	= $\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$	Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios.
		Solvencia financiera	= $\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$	Cuando los ingresos corrientes son mas que suficientes para cubrir los gastos corrientes, se obtiene superávit presupuestario en cuenta corriente, caso contrario un deficit.
		Autosuficiencia	= $\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos corrientes}} * 100$	Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes.
= $\frac{\text{Gasto en remuneración}}{\text{Ingresos Propios}} * 100$	Capacidad de financiar con ingresos de autogestion, los gastos de remuneración.			