



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NAUPA KAUSAY”
DEL CANTÓN COLTA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO COMERCIAL

AUTOR: MARCO VINICIO PAREDES ÁVALOS

DIRECTORA: ING. SONIA ENRIQUETA GUADALUPE ARIAS

Riobamba – Ecuador

2019

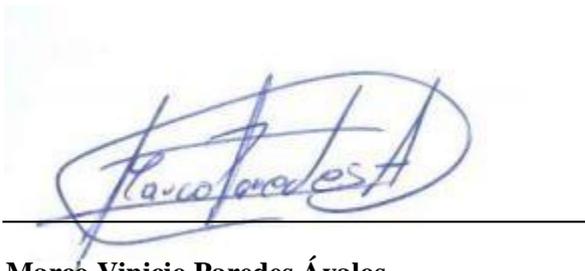
©2019, Marco Vinicio Paredes Ávalos

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Marco Vinicio Paredes Ávalos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 31 de julio 2019



Marco Vinicio Paredes Ávalos
C.I: 060378785-4

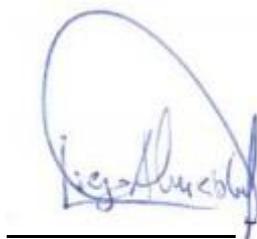
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NAUPA KAUSAY” DEL CANTÓN COLTA.** realizado por el señor: **MARCO VINICIO PAREDES ÁVALOS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Diego Marcelo Almeida López
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2019-07-31

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias.
**DIRECTORA DEL TRABAJO
DE TITULACION**



2019-07-31

Ing. Raúl German Ramírez Garrido
MIEMBRO DE TRIBUNAL



2019-07-31

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación dedico a mi familia quienes supieron apoyarme y respaldarme en cada una de las etapas de la vida estudiantil, en especial a mi madre que en la última etapa de mi proceso de titulación fue quien me apoyo incondicionalmente.

A mis docentes que fueron quienes incentivaron mi superación, así también a mis amigos que en el transcurso de la vida estudiantil supieron dar un grano de experiencia para poder culminar esta etapa.

Las experiencias, obstáculos, dichas y desdichas son los que hacen un camino lleno de experiencia para poder lograr una vida profesional con mayores aciertos.

Marco Paredes Avalos

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios que es el que puso en mi camino cada una de las personas que son parte de este logro. A la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que fue mi casa donde aprendí, comprendí y ame mi carrera.

Así también a mi directora de tesis Ing. Sonia Guadalupe, y al miembro Ing. Raúl Ramírez, que con mucha paciencia y supieron entender y ayudar en cada uno de los procesos que conlleva terminar el trabajo de titulación.

Marco Paredes Avalos

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes investigativos	2
1.1.1. Antecedentes históricos	2
1.2. Fundamentación teórica	3
1.2.1. La administración	3
1.2.1.1. Concepto de administración.....	3
1.2.1.2. Principios generales de la Administración.....	4
1.2.1.3. Importancia de la Administración.....	6
1.2.1.4. Características de la Administración.....	7
1.2.2. Planificación Estratégica.....	8
1.2.2.1. Definición por varios autores	8
1.2.2.2. Elementos de la planeación estratégica	9
1.2.2.3. Instrumentos de la Organización	10
1.2.3. Gestión Administrativa.....	11
1.2.3.1. Los Recursos	11
1.2.3.2. Procesos Administrativos	13
1.2.4. Características del enfoque estratégico.....	15
1.2.4.1. Análisis situacional de la Cooperativa Ñaupá Kausay	15
1.2.4.2. Análisis Interno	17
1.2.4.3. Análisis Externo	17
1.3. Idea a defender.....	22
1.4. Variables.....	22
1.4.1. Variable independiente	22
1.4.2. Variable dependiente.....	22
1.4.3. Matriz de variables	23

2	MARCO METODOLÓGICO	24
TABLA DE CONTENIDO		
2.1.	Modalidad de la investigación	24
2.2.	Tipos de investigación	24
2.3.	Población y muestra	24
2.3.1.	<i>Población</i>	25
2.3.2.	<i>Muestra</i>	25
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	25

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
3.1.	Resultados	26
3.1.1.	<i>Matriz FODA</i>	26
3.1.2.	<i>Matriz de evaluación de factor interno MEFI</i>	28
3.1.3.	<i>Matriz de evaluación de factor externo MEFE</i>	30
3.1.4.	<i>FODA estratégico</i>	32
3.2.	Encuesta	33
3.2.1.	<i>Guía de entrevista</i>	41
3.3.	Idea a defender	42
3.4.	Propuesta	43
3.4.1.	<i>Título</i>	43
3.5.	Contenido de la propuesta	43
3.5.1.	<i>Generalidades de la empresa</i>	43
3.5.1.1.	<i>Reseña histórica</i>	43
3.5.1.2.	<i>Misión</i>	43
3.5.1.3.	<i>Visión</i>	44
3.5.1.4.	<i>Objetivos</i>	44
3.5.1.5.	<i>Productos y servicios</i>	44
3.5.1.6.	<i>Organización de la empresa</i>	45
3.5.2.	<i>Justificación</i>	45
3.5.3.	<i>Análisis de factibilidad</i>	46
3.5.4.	<i>Fundamentación</i>	46
3.5.5.	<i>Análisis FODA</i>	49
3.5.6.	<i>Matriz FODA de la cooperativa de Ahorro y Crédito “NAUPA KAUSAY”</i>	51
3.5.7.	<i>Administración</i>	54
3.5.7.1.	<i>Evaluación del Plan Estratégico</i>	55
3.5.8.	<i>Cronograma de actividades</i>	55

3.5.8.1. <i>Previsión de la Evaluación</i>	55
TABLA DE CONTENIDO	
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Dimensión económica	18
Tabla 2-1:	Dimensión socio cultural	19
Tabla 3-1:	Dimensión político legal	19
Tabla 4-1:	Dimensión tecnológica	21
Tabla 5-1:	Dimensión ambiental	21
Tabla 1-3:	Matriz FODA de la Cooperativa Ñaupá Kausay	27
Tabla 2-3:	Matriz de evaluación interna.....	29
Tabla 3-3:	Matriz de evaluación externa	31
Tabla 4-3:	FODA estratégico	32
Tabla 5-3:	Plan estratégico.....	33
Tabla 6-3:	Mejorar la gestión administrativa.....	34
Tabla 7-3:	Aspectos del Plan estratégico.....	35
Tabla 8-3:	Gestionar las estrategias.....	36
Tabla 9-3:	Normativas de ley	37
Tabla 10-3:	Cumplimiento de los compromisos	38
Tabla 11-3:	Portafolios de crédito	39
Tabla 12-3:	Gestión administrativa eficaz	40
Tabla 13-3:	Análisis FODA	50
Tabla 14-3:	Matriz FODA.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Organigrama estructural	16
Gráfico 1-3:	Plan Estratégico	33
Gráfico 2-3:	Mejorar la Gestión administrativa	34
Gráfico 3-3:	Aspectos del Plan Estratégico	35
Gráfico 4-3:	Gestionar las Estrategias	36
Gráfico 5-3:	Normativas de ley	37
Gráfico 6-3:	Cumplimiento a los compromisos	38
Gráfico 7-3:	Revisión de los portafolios de crédito	39
Gráfico 8-3:	Gestión administrativa eficaz	40
Gráfico 9-3:	Organización de la empresa	45
Gráfico 10-3:	Organización estructural de la empresa	54

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

ANEXO B: FOTOGRAFIAS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfocó en realizar un amplio análisis del entorno interno de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay, con el fin de implementar un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa. Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los directivos y clientes internos de la cooperativa demostraron que existen errores en la gestión administrativa y que es necesario un plan estratégico que defina los planes a corto y largo plazo y las estrategias a seguir para conseguir los objetivos planteados por la entidad. Así la propuesta resultante se direccionó para diseñar un Plan Estratégico orientado a la actividad financiera, ahorro y crédito, mediante un análisis FODA, que abarca las fortalezas (liquidez, servicios), oportunidades (desarrollo tecnológico, natalidad, crecimiento económico), debilidades (gestión administrativa, políticas administrativas), Amenazas (competencia, impuestos, inestabilidad política) y a la aplicación de estrategias alternativas y de diversificación, conjuntamente con el diagnóstico situacional de la empresa. Se concluyó que existe la necesidad de crear y aplicar estrategias, que ayuden al mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay, además se recomienda que los miembros de control y la gerencia implementen el plan de gestión administrativa planteado en este trabajo de investigación.

Palabras clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <ESTRATEGIAS DE GESTIÓN>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <ACTIVIDAD FINANCIERA>.



ABSTRACT

The present research work was focused on conducting a broad analysis of the internal environment of the Association of savings and credits Ñaupá Kausay, with the aim of implementing a Strategic Plan to improve the Administrative Management. The data obtained by the field research applied to the managers and internal clients of the cooperative showed that there are errors in the administrative management and that a strategic plan is necessary that defines the short and long term plans and the strategies to follow to achieve the objectives set by the entity. Thus, the resulting proposal was directed to design a strategic plan aimed at financial activity, savings and credit, through a SWOT analysis, which covers strengths (liquidity, services), opportunities (technological development, birth, economic growth), weaknesses (management administrative, administrative policies), threats (competition, taxes, political instability) and the application of alternative and diversification strategies, together with the situational diagnosis of the company. It was concluded that there is the necessity of creating and applying strategies, which help to the improvement of the administrative management of the Association of Savings and Credits Ñaupá Kausay, also it is recommended that the members of control and management implement the plan of administrative management presented in this research work.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES>, <MANAGEMENT STRATEGIES>, <STRATEGIC PLAN>, <FINANCIAL ACTIVITY>.



INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL, en este capítulo se describe los temas que influyen en la solución y causa del problema de la cooperativa, ya que con esta información científica „podremos determinar la propuesta. Es importante dentro de este capítulo determinar la bibliografía utilizada para que todos los conceptos queden aclarados y partiendo de estos determinar el criterio en relación a la cooperativa.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO, en este capítulo tendremos la particularidad de detallar cada uno de los métodos, técnicas, instrumentos, tipos de investigación y la modalidad que se utilizara para la planeación de las alternativas de la solución.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS, este capítulo ya representa el punto clave del trabajo de investigación ya que en este capítulo detallaremos la solución que en nuestro caso es el Diseño de un Plan Estratégico, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay del cantón Colta el cual será de beneficio de los clientes internos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, es la parte final del documento que permite emitir las conclusiones en base al trabajo de investigación que se ha dado dentro de todo el proceso además se plantea las recomendación para el uso de la información y del diseño que se presentara a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

1.1.1. *Antecedentes históricos*

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. La administración

1.2.1.1. Concepto de administración

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales.

Administración

Para LUNA G. (2008, pág. 32), “la palabra administración se origina del latín ad que significa dirección, y ministré que significa subordinación u obediencia, por lo tanto, se puede traducir como aquel que realiza una función bajo el mando de otro”.

ANZOLA (2010, pág. 52) menciona que la administración es el “conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”.

Según ROBBIN & DECENZO (2009, pág. 5), el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

BETEMAN & SNELL (2009, pág. 192), definen a la administración como “el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.

Para NEWSTROM (2007, pág. 21), administración es “el proceso por el cual se obtiene, despliegue y utilizan los recursos que se requiere para lograr buenos resultados en una organización de manera eficaz y eficiente”.

KOONTZ & O'DONNELL (2014, pág. 6) mencionan que: "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Cada una de las anteriores definiciones, si se las analiza con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase de administración Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

Según Robbins (2005, pág 17). La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (ROBBINS, 2005).

1.2.1.2. Principios generales de la Administración

Según Anzola (2010, pág. 132). Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se hace con la ayuda de principios esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura. Un principio del cual nunca debemos omitir es la Coordinación, y esta se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias. Fayol enumera 14 principios de administración que son:

La división del trabajo: Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes

La autoridad y responsabilidad: Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad

Disciplina: Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su parte social y esta se da gracias a:

- a) Buenos jefes en todos los grados.
- b) Juntas más claras y equitativas
- c) Sanciones correctamente aplicadas.

Unidad de mando: Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.

Unidad de dirección: La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

Subordinación de los intereses particulares del interés general: Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

Remuneración de personal: El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

Centralización: Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.

Jerarquía: Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

Orden: el personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.

Equidad: Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

Estabilidad del personal: Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes.

Iniciativa: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

Unión de personal: Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

Es posible nombrar otros gracias a la flexibilidad de los principios.

1.2.1.3. Importancia de la Administración

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

La administración se aplica a todo tipo de Empresa

El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

Una adecuada administración eleva la productividad

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

1.2.1.4. Características de la Administración

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, entre otros.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea esté implícito o enunciado específicamente un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros. Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos. (Luna, 2008)

1.2.2. Planificación Estratégica

1.2.2.1. Definición por varios autores

CHIAVENATO (2009, pág. 25) define planeación estratégica como "el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra".

Según ANZOLA (2010, pág. 82), se conoce como la planeación estratégica o planeación a largo plazo a la interpretación de planes teniendo en cuenta a la competencia; es una planeación

interpretativa de lo que se tiene que planear y hacer en toda la empresa o en una parte significativa de ella”

Para HELLRIEGEL (2002, pág. 193), el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Comprende los siguientes pasos:

- i. Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización.
- ii. Establecer una misión y una visión.
- iii. Idear objetos globales.
- iv. Crear, elegir y seguir estrategias generales.
- v. Asignar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.2.2. Elementos de la planeación estratégica

Filosofía

En la filosofía corporativa se encuentran definidos los principios corporativos, la misión y visión de la organización, los objetivos, políticas que dirigen la acción y evaluación de los actores a lograr lo deseado. (Turneros, 2014)

Misión

Podemos determinar que la misión en una empresa es el propósito general o su razón de ser, determina a que clientes sirve, que necesidad satisface, que tipo de producto o servicio ofrece, por lo que la misión es el marco de referencia que ayuda a determinar las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona una guía a la dirección para la toma de decisiones oportuna.

Visión

La visión es a donde esperamos llegar a largo plazo, en un futuro. Esta visión debe abarcar tanto a los clientes externos como internos, por lo tanto, debe ser real y alcanzable.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son parte fundamental de la planificación para asegurar el éxito de la empresa, estos deben ser prácticos, posibles de alcanzar, claros de forma que garanticen el éxito futuro de la organización. (Turneros, 2014)

Política Empresarial

La política empresarial es el camino que escoge la empresa para hacer que las estrategias implementadas sean ejecutadas a través de la cadena de mando, es importante obtener el compromiso y la participación de todos. Esta suele modificar o cambiar de dirección el funcionamiento empresarial, actúa de forma vertical, contribuyendo a cumplir los objetivos estratégicos planteados. (Turneros, 2014)

1.2.2.3. Instrumentos de la Organización

a) Organigramas

Los organigramas, son la descripción descriptiva en forma gráfica de cómo está estructurada la organización, Está representada en forma concisa la conformación de la empresa, representa la realidad organizativa, para evitar se dupliquen puestos de trabajo y detectar si existen carencias operativas. (Porter, 2010)

El organigrama básico está organizado de acuerdo a la importancia de la empresa, puedes ser seccional o por áreas, su sencillez lo hace más funcional. (Porter, 2010)

b) Manuales

Una vez que está definida la estructura organizativa en todos sus niveles, es necesario describir cada puesto de trabajo y sus características en un manual detallado te recoja el desde donde y hasta dónde va las atribuciones de cada empleado.

Los manuales funcionales constan de:

- La denominación del puesto de trabajo
- Su ubicación en la estructura de la empresa
- El nivel jerárquico
- El nivel de mando

Un manual describe pormenorizadamente las tareas que debe realizar cada puesto de trabajo, sus obligaciones y requerimientos mínimos en cuanto a conocimientos, capacitación y educación. (Porter, 2010)

c) Cadena de Valor

La cadena de valor, es un mecanismo verificación, análisis y control el desarrollo de las actividades estratégicas el cumplimiento de los objetivos, para identificar las deficiencias y convertirlas en ventajas competitivas con la competencia.

Este procedimiento describe a la empresa en torno a sus actividades, procesos dándole un valor agregado a cada una, como un integrante importante de la cadena productiva, el margen de utilidad es el resultado de la correcta aplicación de las operaciones y procedimientos que viabiliza en el funcionamiento. (Porter, 2010)

1.2.3. Gestión Administrativa

Para Chiavenato (2014), La administración es el proceso que emplea los recursos organizacionales para planificar, organizar, dirigir y controlar a los integrantes de la organización, es una manera sistemática de organizar el trabajo, las actividades que definen un proceso dependen de las cualidades de los gerentes para desempeñar el liderazgo y organización con el propósito de alcanzar las metas deseadas.

Administración son las acciones ejecutadas para alcanzar la optimización productiva, es la capacidad gerencial para analizar los propósitos y alcanzarlos, utilizando los recursos disponibles para tal fin.

Se define como un modelo a una representación de procesos para lograr el entendimiento de un hecho, que servirá de guía para la organización administrativa.

1.2.3.1. Los Recursos

Un recurso es todo bien material, tecnológico, financiero y personal que utiliza una organización buscando mejorar la productividad y alcanzar tus objetivos. (Chiavenato, 2004)

a) Recurso Humano.

Los recursos humanos son las personas, trabajadores, empleados que forman parte de una empresa. La administración de recursos humanos se refiere a la dirección del personal bajo la dirección y liderazgo de un gerente.

Dentro de la empresa el recurso humano es el integrante más importante, ya que son los encargados de ejecutar los procesos encaminados a desarrollar el producto garantizar el crecimiento empresarial. (Chiavenato, 2004)

b) Recurso Técnico

Un recurso técnico son los procedimientos, diagramas, organigramas entre otras, que permite a los trabajadores desarrollar sus actividades.

1. Procedimiento.- Son las actividades que se relacionan con el desarrollo de la tarea, que siguen una secuencia en el proceso de ejecución del trabajo.
2. Método.- es la forma adoptada para realizar una tarea articulada con el objetivo a alcanzar.
3. Organigrama.- Es la representación en forma gráfica de la estructura empresarial
- 4.- Fórmula.- son los términos que deben desarrollarse para realizar una tarea.
- 5.- Patente.- Manifiesto otorgado por un gobierno o por una representación del mismo, para el ejercicio de ciertas actividades o servicios.

c) Recursos Materiales

Por su parte Chiavenato (2004), Son las herramientas que utiliza la empresa para realizar sus actividades, en la era tecnológica se utilizan los equipos de gestión de personal que reemplazan a los departamentos de talento humano.

Representa los materiales o instrumentos utilizados para optimizar el proceso productivo, se conforman de:

- Bienes inmuebles
- Equipo y maquinaria.- son los instrumentos para facilitar la capacidad productiva y minimizar el esfuerzo del trabajo humano.
- Materia prima.- la constituyen elementos como, hierro, acero, madera, estoy viendo utilizada se transformarán en productos.

1.2.3.2. *Procesos Administrativos.*

a) Planificación.

La planificación es el proceso encaminado a organizar las metas y acciones a desarrollar, basadas en algún método científico, es necesario establecer los objetivos y metas y una estrategia para alcanzarlo, la componen un sinnúmero de procesos continuos secuenciales y coordinados para alcanzar las metas y objetivos. (Chiavenato, 2004)

b) Dirección.

Es el proceso que guía las acciones para ejecutar lo planeado, mediante la toma adecuada de decisiones para obtener los resultados planificados, según el nivel operativo, el objeto es ejecutar las actividades hacia la consecución de los objetivos. En el nivel directivo, el gerente hace que se ejecuten las acciones propuestas. (Chiavenato, 2004)

c) Control.

Controles del proceso mediante el cual se supervisan las actividades para asegurarse que se estén cumpliendo acorde a lo planificado y corregir a tiempo cualquier desviación que afecte al desarrollo productivo de la empresa.

Un sistema de control es un proceso organizado para vigilar la secuencia de lo planificado, y comprobar si se están ejecutando los procesos, y cumpliendo las tareas destinadas a mejorar la productividad. (Chiavenato, 2004)

d) Servicios.

Un servicio son las actividades encaminadas hacia el cliente buscando satisfacer su requerimiento, la diferencia entre un servicio y un bien tangible es que el bien material se consume y desgasta no así el servicio. (Chiavenato, 2004)

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” son:

Ahorros

La cooperativa cuenta con el servicio de cuenta de ahorros para los socios, los cuales tienen a través de esta cuenta de ahorros los beneficios:

- Interés
- Créditos
- Servicios sociales directos

Créditos

La cooperativa hace partícipe a sus socios de créditos, los cuales deberán cumplir con lo estipulado por el reglamento de la cooperativa.

Entre los créditos que tiene la cooperativa y está en proyecto de implementar son:

- Microcrédito
- Consumo
- Educación
- Inversión
- Emergentes

Productos adicionales

Servicios sociales

1. Pago de matrícula

Pago de la matrícula del vehículo

2. Pago impuestos

Pago de impuestos, RISE, IVA, Impuesto a la renta, y pago del seguro social.

3. Pago del bono de desarrollo

Establecido por convenio para recibir y adjudicar los pagos del bono de desarrollo.

4. Pago servicios básicos

Convenio con las instituciones: Empresa Eléctrica de Riobamba, Agua Potable, para facilitar el pago de estos servicios a nuestros socios y comunidad en general.

1.2.4. Características del enfoque estratégico.

Para García González (2004). Una de las características del enfoque estratégico aplicado a la planificación es la realización de un conjunto de actividades que facilitan la concepción de estrategias y la toma de decisiones. Estas actividades contemplan cuatro etapas básicas.

- a. Análisis situacional
- b. Definición y selección de estrategias
- c. Plan de acción
- d. Mecanismos de control

1.2.4.1. Análisis situacional de la Cooperativa Ñaupá Kausay

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” (Viejos Tiempos) nace del proyecto de Acción y Desarrollo realizado en la provincia de Chimborazo con el apoyo de recursos de Alemania, después de haber realizado un estudio profundo en los cantones de Guamote, Colta y Alausí se toman indicadores que resultan alarmantes sobre todo al ver el alto grado de pobreza y necesidades básicas dentro de los mismos, el proyecto se lo realizó en tres etapas: Atención de Servicios Básicos, Producción y Fortalecimiento de Microempresas.

Es así como la COAC inicia sus actividades con una parte de su capital donado por recursos Alemanes y otra con recursos de los socios fundadores, los mismos que nos sirvieron para iniciar facilitando créditos para la Producción y el Fortalecimiento de las microempresas con un interés mínimo debido a que es de ayuda social.

En la actualidad la COAC ha crecido tanto en número de socios como de su capital, y continúa brindando sus servicios al sector rural para su crecimiento.

Organigrama Estructural

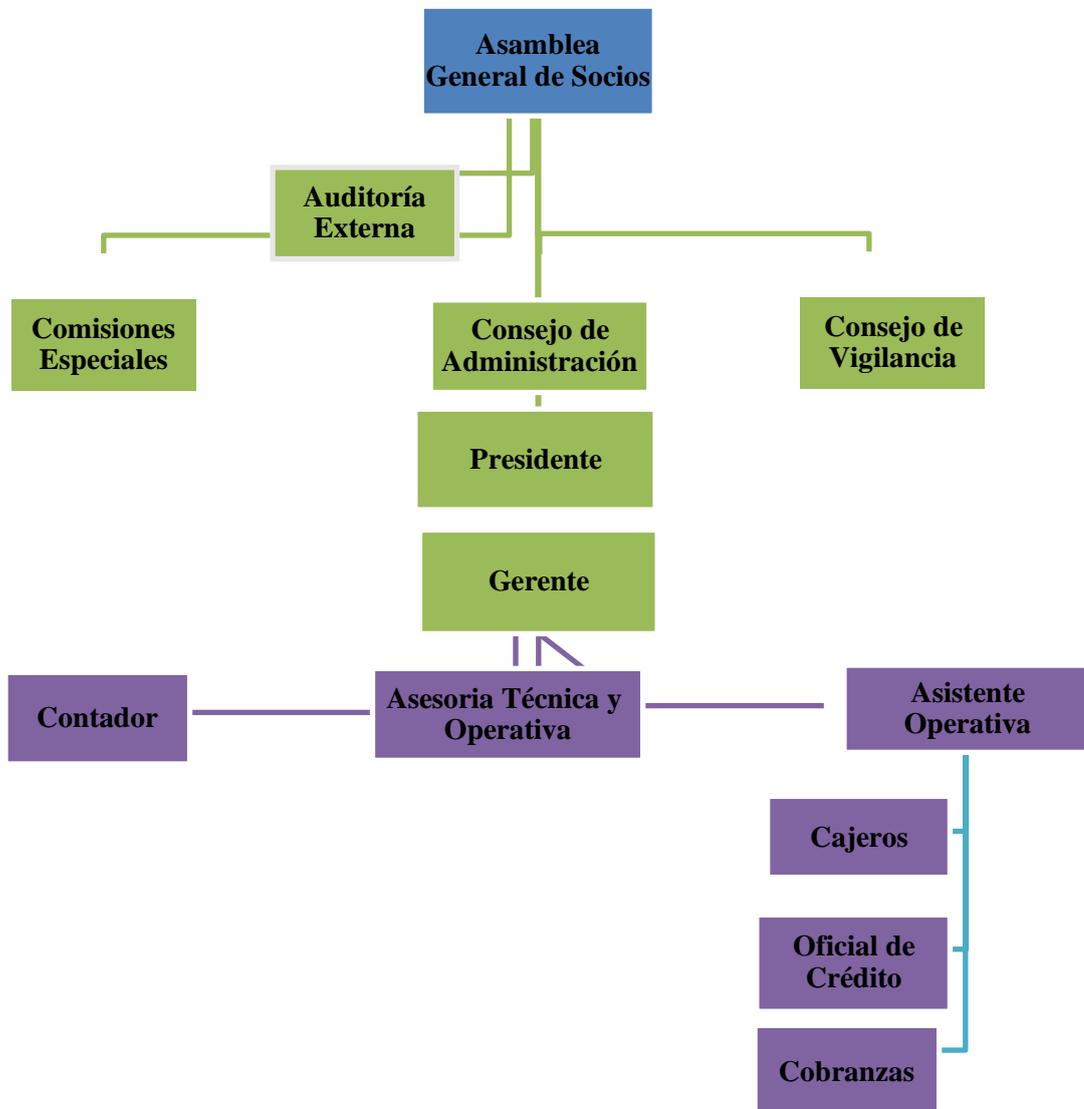


Gráfico 1-1: Organigrama estructural
Elaborado por: Paredes, M. 2019

1.2.4.2. Análisis Interno.

Talento Humano

El talento humano no existe en la cantidad adecuada

Tiene interés por capacitarse

El personal existente en la Cooperativa, si bien conoce los servicios que oferta la misma, pero carece de conocimientos de marketing.

Organización

La organización de Ñaupá Kausay presenta ciertos inconvenientes debido a una deficiente organización administrativa

No existe un departamento de Marketing

El personal no está distribuido adecuadamente por el área de su conocimiento

No se realiza seguimiento al cliente.

1.2.4.3. Análisis Externo.

Este análisis es una evaluación de la realidad de la empresa en donde se debe considerar todos los agentes externos, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales que puedan afectar las actividades comerciales. Aspecto económico, socio cultural, político legal, tecnológica, ambiental

Dimensión Económica

El ambiente económico está conformado por factores que intervienen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las variables como: la tasa de inflación, tasa de desempleo, nivel de ingresos y el riesgo país determinan la capacidad de compra e influyen en los patrones de consumo de los mercados.

Tabla 1-1: Dimensión económica

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
Inflación (enero 2017) Inflación mensual -0,14 Inflación anual 0,16 Inflación acumulada 0,31	A la baja	Precios reales Recuperación del poder adquisitivo del salario Alza de sueldos	Incremento de las ventas Favorece al consumidor
PIB 2017 Incremento en el 2,6 %	Incremento	Incremento en las ventas	Incremento en la producción empresarial
IVA y retención en la fuente 12 %	Reducción	Disminuye las utilidades para la empresa	Disminuyen los precios
Riesgo País 643	Al alza	Inestabilidad económica	Incertidumbre en la inversión extranjera
Tasa activa (Diciembre 2017) 8,68% Tasa pasiva (Diciembre 2017) 4,28 %	En alza	Facilita la consecución de créditos	Se recupera el poder adquisitivo

Fuente: INEC

Elaborado por: Paredes, M. 2019

Dimensión socio cultural

La inestabilidad económica producto de los cambios de Gobierno afecta al Ecuador, por ser un país en constante lucha por el poder político y económico.

La ciudad de Riobamba se encuentra localizada en el centro del país, es preocupante la falta de inversión en la ciudad lo que genera falta de capitales de inversión para lograr la dinamización económica en al Provincia.

Tabla 2-1: Dimensión socio cultural

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
Crecimiento poblacional (Diciembre 2017) 16'776.977	Creciente	Incremento de mercados de consumo	Aumento en las ventas Aparecimiento de nichos de mercado
Población Económicamente Activa (2017)	Incremento	Se recupera la economía	Mejora el poder adquisitivo
Desempleo 4,4 %	Disminución	Disminuye la pobreza	Retorno de migrantes

Fuente: INEC

Elaborado por: Paredes, M. 2019

Dimensión Político Legal

La dimensión política se consitituye mediante leyes como fuerzas que influyen en el desarrollo empresarial, como impuestos, obligaciones tributarias entre otras.

Tabla 3-1: Dimensión político legal

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
Impuestos 14 % IVA	Se redujo	Disminuyen los precios	Adecuada política tributaria
Obligaciones tributarias	Permanentes	Cumplir las leyes tributarias	Seriedad en las obligaciones
Derecho del consumidor	Permanentes	Cumplimiento de las leyes	Se protege el consumidor

Fuente: INEC

Elaborado por: Paredes, M. 2019

- **Impuestos**

El valor agregado ha disminuido del 14 % del año 2016 al 12 % en el segundo semestre del 2017, la Ñaupá Kausay cumple permanentemente con sus declaraciones lo cual no genera ningún inconveniente legal.

- **Obligaciones tributarias**

La Ñaupá Kausay es obligada a llevar contabilidad, realiza las declaraciones mensualmente.

- **Derechos del Consumidor**

La generalidad de ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abuso por parte de empresas privadas y públicas de las que son usuarios y consumidores.

El artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, alteración de precios, y el incumplimiento de las normas de calidad.

El artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establezca los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicio.

Dimensión Tecnológica

Los avances tecnológicos y su incorporación a las empresas de consumo y o servicios juegan un rol importante en la capacidad operativa de las mismas. El uso de la tecnología constituye una fuerza que influye en la consecución de nuevos mercados y en la difusión de los productos desplazando hasta cierto punto a los medios de difusión existentes.

Ñaupá Kausay ha incorporado equipos de cómputo para realizar el proceso administrativo lo permite ofertar un servicio oportuno y de calidad a sus clientes, en busca de conseguir la fidelidad de los mismos.

El internet permite que las empresas entren en el mundo competitivo, mediante la difusión de sus servicios, así como del intercambio de información con los clientes.

Tabla 4-1: Dimensión tecnológica

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
Equipos de computación	Permanente	Mejora de los procesos productivos	Efectividad en la consulta en la base de datos
Software	Actualización permanente	Mejora de los procesos	Mejora las ventas de servicios
Internet	Última tecnología	Mayor cobertura	Aportes en línea

Elaborado por: Paredes, M. 2019

Dimensión Ambiental

El proceso para la obtención de los servicios que oferta la cooperativa no ocasiona daño al medio ambiente, logrando mantener el ecosistema.

Tabla 5-1: Dimensión ambiental

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
Clima	Cambiante	No influye en el trabajo de la cooperativa	Planificación de actividades sin importar el clima
Sequías	Cambiante	Incrementa la solicitud de crédito	Tener disponibilidad económica adecuada

Elaborado por: Paredes, M. 2019

1.3. Idea a defender

El diseño de un plan estratégico favorecerá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Naupa Kausay”, del cantón Colta.

1.4. Variables

1.4.1. Variable independiente

Variable independiente: Plan estratégico

1.4.2. Variable dependiente

Variable dependiente: Gestión administrativa

1.4.3. *Matriz de variables*

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE Plan estratégico	Un plan estratégico es un proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera conlleva la definición de una misión de la empresa clara el establecimiento de los objetivos detallados, el diseño de una cartera de negocio adecuada y la coordinación de estrategia funcional.	1. Objetivos 2. Misión 3. Visión 4. Estrategias 5. Mercado	1. Corto, mediano y largo plazo. 2. Bueno, muy bueno y deficiente. 3. Bueno, muy bueno y deficiente. 4. Cumplimiento de objetivos. 5. Alta, mediana y baja	¿Cuenta la COAC Ñaupá Kausay, con estrategias para desarrollar una gestión administrativa de manera eficaz y eficiente?	. Observación . Entrevista . Encuesta
DEPENDIENTE Gestión administrativa	La Gestión son normas de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que son adoptados y seguidas por un dirigente. Es recomendable que la Gestión sea escrita pues se ha llegado a comprobar que una política verbal no existe y se presta a la confusión. Las políticas son necesarias porque por medio de ellas se establece de la manera cómo vamos a alcanzar los objetivos.	1. Reglamentos 2. Gestión verbal	1. Fuerte, manejables, débiles. 2. Efectivas, transitorias, débiles.	¿Cuáles son los reglamentos con los que cuenta la COAC ¿Cómo es la gestión verbal en la COAC?	. Observación . Entrevista . Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de la investigación

- **Cuantitativa:** se utilizó esta modalidad porque en el transcurso de la investigación se generaron datos e información numérica que pudieron ser medidos.
- **Cualitativa:** porque se recopiló información verbal que fue la más utilizada en las fases iniciales del proyecto.

2.2. Tipos de investigación

- **De campo:** El trabajo investigativo se realizó en el lugar que ocurrieron los hechos y con los protagonistas del problema para que los datos sean reales, mediante técnicas como la observación, encuesta y entrevista.
- **Bibliográfica-documental:** porque se revisaron fuentes actualizadas de investigación como libros, revistas, documentos legales, tesis de grado relacionadas con el problema de estudio.
- **Descriptiva:** se detallaron las actividades, situaciones, costumbres y actitudes predominantes de los procesos y personas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay”.
- **Explicativa:** este tipo de investigación determinó permitió establecer las causas del problema en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay”.

2.3. Población y muestra

La presente investigación demanda trabajar únicamente con los miembros de consejos y empleados de la COAC “Ñaupá Kausay”, debido a que el proyecto de diseño de un plan estratégico es para mejorar la gestión de la empresa.

2.3.1. Población

Población: la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay”, cuenta con un total de 5 empleados (1 hombre y 4 mujeres), y el gobierno cooperativo está integrado por 16 directivos.

2.3.2. Muestra

En vista que la población es relativamente pequeña, se sugiere que se trabaje con la totalidad de la misma.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Técnicas

- **Observación:** con el propósito de registrar los comportamientos y conductas relacionadas con el objeto de estudio.
- **Criterios de expertos:** es importante el asesoramiento y el criterio especializado de los profesionales que dominan los temas y casos que suceden dentro de una organización financiera que ayuda a la gestión administrativa para que ésta se desarrolle eficaz y eficientemente, determinando la experiencia y el conocimiento amplio de expertos.
- **Encuestas:** esta técnica permitirá recolectar información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso.
- **Entrevistas:** esta técnica consiste en un diálogo entre dos personas para obtener datos relacionados con las variables de estudio.

Instrumentos

- **Fichas y documentos electrónicos:** debidamente elaboradas y ordenadas para registrar los datos que se van obteniendo en el proceso de recopilación de la información.
- **Cuestionario:** este instrumento servirá para formular una serie de preguntas con el propósito de obtener información de los consultados.
- **Guía de entrevista:** a través de este documento se podrá recolectar la suficiente información para establecer las bases necesarias que permitan determinar las causas del problema.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Matriz FODA.*

La Matriz FODA.

Fred R. David (2003), manifiesta:

La matriz FODA es la representación de la situación de la empresa en la que se analizan las debilidades, las fortalezas y oportunidades que son indicativo del estado de la organización, mediante esta matriz se puede obtener cuatro tipos de estrategias como son; las de fortalezas y oportunidades (FO), las de debilidades y oportunidades (DO), las de fortalezas y amenazas (FA) y las de debilidades y amenazas (DA), el objetivo es minimizar las debilidades y potenciar las oportunidades.

La matriz FODA es un instrumento o herramienta de mucha importancia que ayuda a los administradores a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Tabla 1-3: Matriz FODA de la Cooperativa Ñaupá Kausay

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Insuficiente cantidad de personal	Personal motivado	Reducción de la liquidez	Tasas de interés atractivas
Falta de un departamento comercial	Disposición al cambio	Control gubernamental de las tasas de interés	Oferta de servicios innovadores
No existe un plan de comercialización	Personal especializado en micro finanzas	Inestabilidad política reduce la inversión	Incremento de socios
No existe un manual de funciones	Crecimiento de la cartera	Socios inactivos	Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional
Altos costos operativos por su reducido tamaño	Infraestructura propia	Alto número de empresas crediticias	Disponibilidad de los usuarios para realizar transacciones en la COAC
Ausencia de un Plan de capacitación al personal	Equipo informático con software especializado para facturación y cobros		Disponibilidad de la COAC para ofertar créditos
Ausencia de colaboración entre funcionarios	Liderazgo de los directivos		Fomento gubernamental a la economía popular y solidaria
Ausencia de un plan estratégico	Instalaciones adecuadas		Disponibilidad de financiamiento

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay
Elaborado por: Paredes M. 2019

3.1.2. *Matriz de evaluación de factor interno MEFI*

La MEFI proporciona una base para el análisis de las relaciones internas entre las áreas de las organizaciones. Es un instrumento analítico de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de todas las áreas de una empresa ya sea comercio, mercadeo producción, desarrollo e investigación. La elaboración de una Matriz MEFI consta de cinco pasos:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento detallado.
- 2) Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1.0. (de gran importancia) de cada factor. La ponderación indica la importancia relativa. Sin importar los factores claves de fortaleza o debilidades internas. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. Las sumas de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.
- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización posee una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla 2-3: Matriz de evaluación interna

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal motivado	0.1	3	0.3
Disposición al cambio	0.1	4	0.4
Personal especializado en micro finanzas	0.1	4	0.4
Crecimiento de la cartera de clientes	0.1	4	0.4
Infraestructura propia	0.2	3	0.6
Equipo informático con software especializado para facturación y cobros	0.2	3	0.6
Liderazgo de los directivos	0.1	3	0.3
Instalaciones adecuadas	0.1	3	0.3
TOTAL	1		3.3
DEBILIDADES			
Insuficiente cantidad de personal	0.1	1	0.1
Falta de un departamento comercial	0.1	1	0.1
No existe un plan de comercialización	0.1	1	0.1
No existe un manual de funciones	0.2	2	0.4
Altos costos operativos por su reducido tamaño	0.1	2	0.2
Ausencia de un Plan de capacitación al personal	0.2	1	0.2
Ausencia de colaboración entre funcionarios	0.1	1	0.1
Ausencia de un plan estratégico	0.1	2	0.2
TOTAL	1		1.4

Fuente: empresa Investigación propia

Elaborado por: Paredes, M. 2019

Como se puede evidenciar se están aprovechando las fortalezas institucionales, las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado de 3,3, minimizando las debilidades con peso ponderado de 1,4.

3.1.3. Matriz de evaluación de factor externo MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información relacionada con la organización, contrarrestar amenazas que pueden influir negativamente en la organización.

Los procedimientos requeridos para la construcción de la MEFE son:

- 1) Hacer una lista de oportunidades y amenazas decisivas. El número recomendado de amenazas u oportunidades a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.
- 2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a todos los factores deberá ser de 1.0.
- 3) Hacer una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una amenaza importante (1)
 - Una amenaza menor (2)
 - Una oportunidad menor (3)
 - Una oportunidad importante (4)
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.5.

Un resultado de 4.0 indicará que una empresa compite por un sector atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que el resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Tabla 3-3: Matriz de evaluación externa

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tasas de interés atractivas	0.2	4	0.8
Oferta de servicios innovadores	0.2	4	0.8
Incremento de socios	0.1	4	0.4
Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional	0.1	4	0.4
Disponibilidad de los usuarios para realizar transacciones en la COAC	0.1	3	0.3
Disponibilidad de la COAC para ofertar créditos	0.1	4	0.4
Fomento gubernamental a la economía popular y solidaria	0.1	3	0.3
Disponibilidad de financiamiento	0.1	3	0.3
TOTAL	1		3.6
AMENAZAS			
Reducción de la liquidez	0.1	1	0.1
Control gubernamental de las tasas de interés	0.1	2	0.2
Inestabilidad política reduce la inversión	0.2	2	0.4
Socios inactivos	0.3	1	0.3
Alto número de empresas crediticias	0.3	1	0.3
TOTAL	1		1.3

Elaborado por: Paredes, M. 2019

La organización a nivel externo aprovecha bien sus oportunidades las cuales tienen una ponderación de 3,6 contra una ponderación de amenazas de 1,3; es decir, que la organización como tal externamente tiene un ambiente favorable ya que se están maximizando las oportunidades y minimizando las amenazas

3.1.4. FODA estratégico

Al obtener los resultados del FODA se establecen las estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, de la misma forma aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades.

Tabla 4-3: FODA estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">Internos</p> <p>Externos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado 2. Disposición al cambio 3. Personal especializado en micro finanzas 4. Crecimiento de la cartera de clientes 5. Infraestructura propia 6. Equipo informático con software especializado para facturación y cobros 7. Liderazgo de los directivos 8. Instalaciones adecuadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente cantidad de personal 2. Falta de un departamento de marketing 3. No existe un manual de funciones 5. Altos costos operativos por su reducido tamaño 6. Ausencia de un Plan de capacitación al personal 7. Ausencia de colaboración entre funcionarios 8. Ausencia de un plan estratégico
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés atractivas 2. Oferta de servicios innovadores 3. Incremento de socios 4. Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional 5. Disponibilidad de los usuarios para realizar transacciones en la COAC 6. Disponibilidad de la COAC para ofertar créditos 7. Fomento gubernamental a la economía popular y solidaria 8. Disponibilidad de financiamiento 	<p>F1-O2 Establecer un sistema de promoción de los servicios.</p> <p>F3-O4 Reubicar al personal de acuerdo a sus competencias</p> <p>F4-O6 Ofertar servicios innovadores</p> <p>F7-O8 Conseguir financiamiento externo</p>	<p>D1-O3 Incrementar el personal</p> <p>D2-O6 crear un departamento de marketing</p> <p>D6-O3 Elaborar un plan de capacitación</p> <p>D8-O4 Elaborar un plan estratégico para la cooperativa</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de la liquidez 2. Control gubernamental de las tasas de interés 3. Inestabilidad política reduce la inversión 4. Socios inactivos 5. Alto número de empresas crediticias 	<p>F1-A4 Elaborar un plan de promoción para reagrupar a los socios</p> <p>F3-A1 Elaborar un plan de contingencia para aumentar la liquidez</p>	<p>D5-A5 Distribución de trabajo de acuerdo con el área</p> <p>D4-A5 Elaborar un reglamento interno</p>

Elaborado por: Paredes, M. 2019

3.2. Encuesta

OBJETIVO: Determinar la importancia de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay”.

1. ¿Cuenta la COAC con un plan estratégico que permite una eficiente gestión administrativa?

Tabla 5-3: Plan estratégico

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	0	0 %
NO	6	100 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

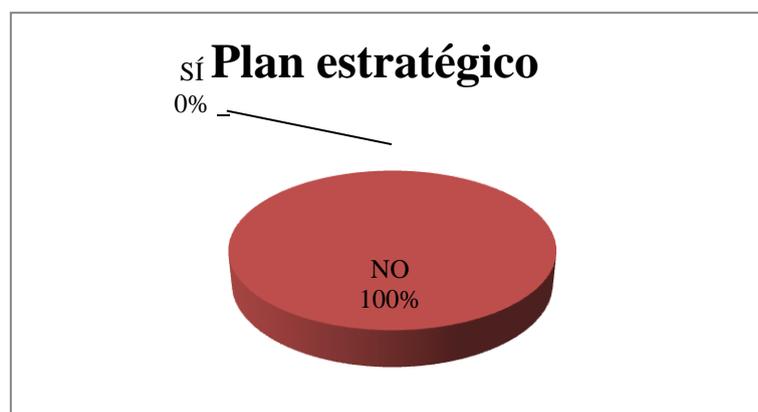


Gráfico 1-3: Plan Estratégico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió si la cooperativa cuenta con un Plan estratégico, 6 personas que corresponde al 100 % manifiesta que no existe esta herramienta administrativa, situación que no permite planificar acciones administrativas a corto y mediano plazo, lo que permitiría a la cooperativa mejorar su organización interna y su imagen externa.

2. ¿A su criterio la implementación de un plan estratégico mejorara la gestión administrativa?

Tabla 6-3: Mejorar la gestión administrativa

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	5	83 %
NO	1	17 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019



Gráfico 2-3: Mejorar la Gestión administrativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió si la con la implementación de un plan estratégico, la gestión administrativa de la cooperativa tendrá una mejora continua, 5 personas que corresponde al 83 % manifiesta que SÍ, esto se debe a que la ausencia de un plan que guíe las decisiones en la asignación de personal por perfiles, no permite lograr el 100 % de eficiencia, evidenciándose la falta de interrelación del personal, que no permite un trabajo armónico y colaborativo entre funcionarios

3. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en plan estratégico?

Tabla 7-3: Aspectos del Plan estratégico

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
Estrategias Organizacionales	4	66 %
Políticas administrativas	2	34 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

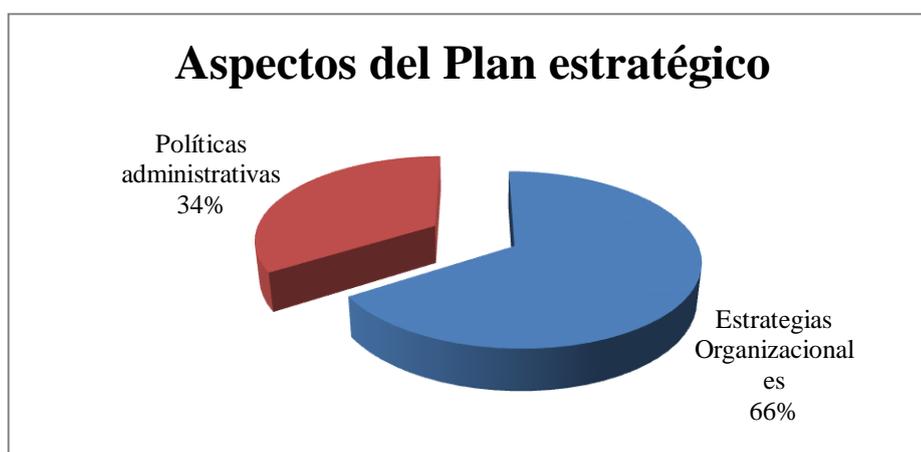


Gráfico 3-3: Aspectos del Plan Estratégico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió que tipo de acciones se deben implementar en la cooperativa para mejorar la gestión administrativa, 4 funcionarios correspondientes al 66 % manifiesta que se deben implementar estrategias organizacionales, y dos personas que corresponde al 34 % afirman que se deben cambiar las políticas administrativas. Las empresas mejoran cuando sus directivos se orientan al cambio en sus decisiones administrativas al implantar acciones correctivas que mejoren el desempeño del personal garantizando la eficiencia administrativa.

4. ¿Considera usted que se puede gestionar eficientemente los diferente tipos de estrategias?

Tabla 8-3: Gestionar las estrategias

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	5	83 %
NO	1	17 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019



Gráfico 4-3: Gestionar las Estrategias

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió si en la cooperativa es factible implementar las diferentes estrategias, 5 funcionarios que corresponden al 83 %, afirma que Sí se puede inducir al cambio, que el personal está motivado y dispuesto a receptar todo aquello que lleve a la eficiencia administrativa, 1 que representa el 17 % cree que no es factible, ya que no se tiene las condiciones necesarias para hacerlo.

5. ¿Considera usted que la gestión administrativa se ha basado en las normativas de la ley?

Tabla 9-3: Normativas de ley

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	4	64 %
NO	2	36 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

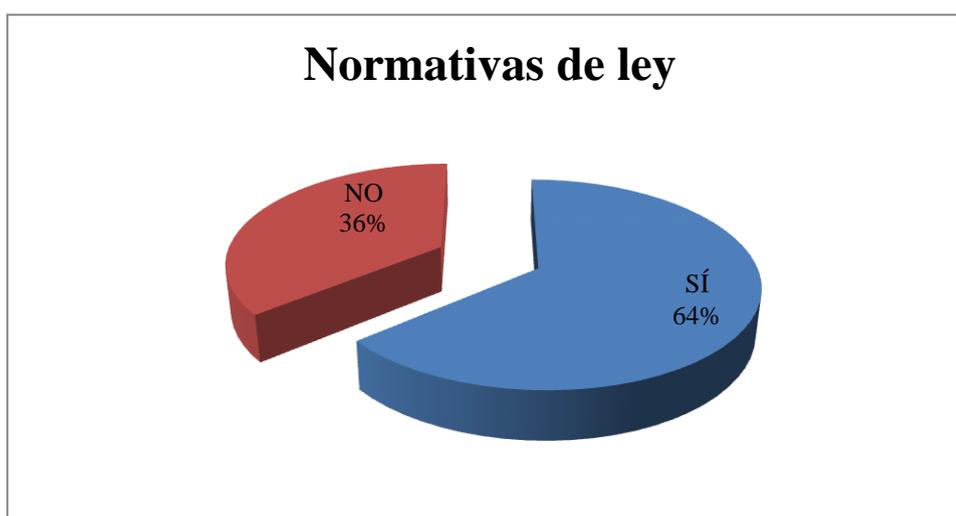


Gráfico 5-3: Normativas de ley

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió considera que en la cooperativa las acciones administrativas tomadas están acorde a la ley que rige a las COAC, 2 personas que corresponden al 36 %, creen que no y 4 equivalente al 64 % afirma que sí, la ley que rige a las cooperativas de ahorro y crédito regula ciertas acciones, mas no establece como debe ser la gestión administrativa en lo concerniente las estrategias que deben implementar sus directivos.

6. ¿La COAC da cumplimiento fiel a todos los compromisos adquiridos con sus socios, de manera puntual y oportuna?

Tabla 10-3: Cumplimiento de los compromisos

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	5	83 %
NO	1	17 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019



Gráfico 6-3: Cumplimiento a los compromisos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió si considera que la cooperativa cumple con los compromisos adquiridos con los usuarios, 5 funcionarios que corresponde al 83 %, considera que sí cumple los compromisos, 1 equivalente al 17 %, cree que no lo hace, la imagen corporativa es fundamental, lo que la cooperativa oferte tiene la obligación de cumplir garantizando la seriedad de la misma, por lo tanto es fundamental que se realice un plan operativo en el que se incluyan acciones en beneficio de los asociados.

7. ¿Cuenta la COAC con procesos de revisión permanente de los portafolios de crédito o inversiones?

Tabla 11-3: Portafolios de crédito

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	2	36 %
NO	4	64 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

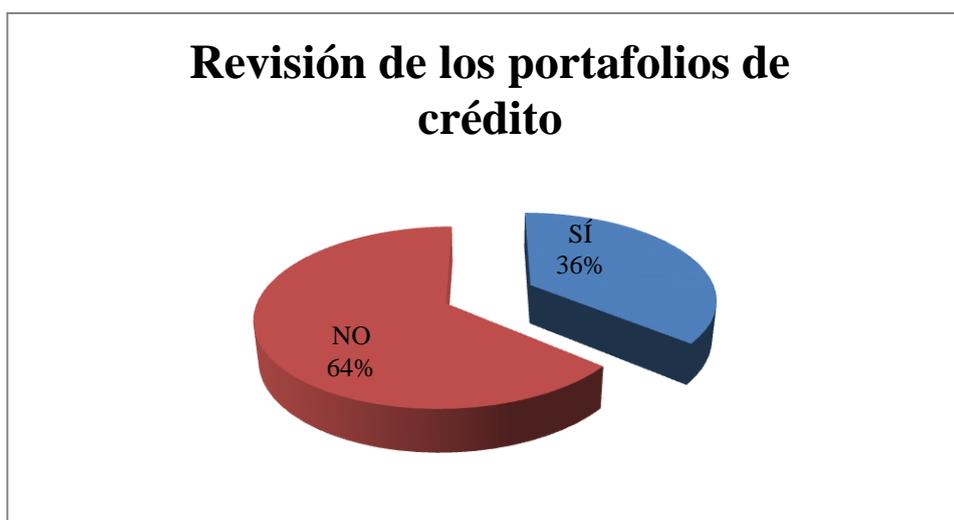


Gráfico 7-3: Revisión de los portafolios de crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió si la cooperativa revisa periódicamente los portafolios de crédito, 4 personas equivalente al 64 % afirma que no lo hace, si no revisan los portafolios de crédito, se corre el riesgo de que se incremente la cartera vencida es necesario minimizar el nivel de riesgo para evitar perder liquidez.

8. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la COAC se la realizado de manera eficaz y eficiente?

Tabla 12-3: Gestión administrativa eficaz

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	2	36 %
NO	4	64 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

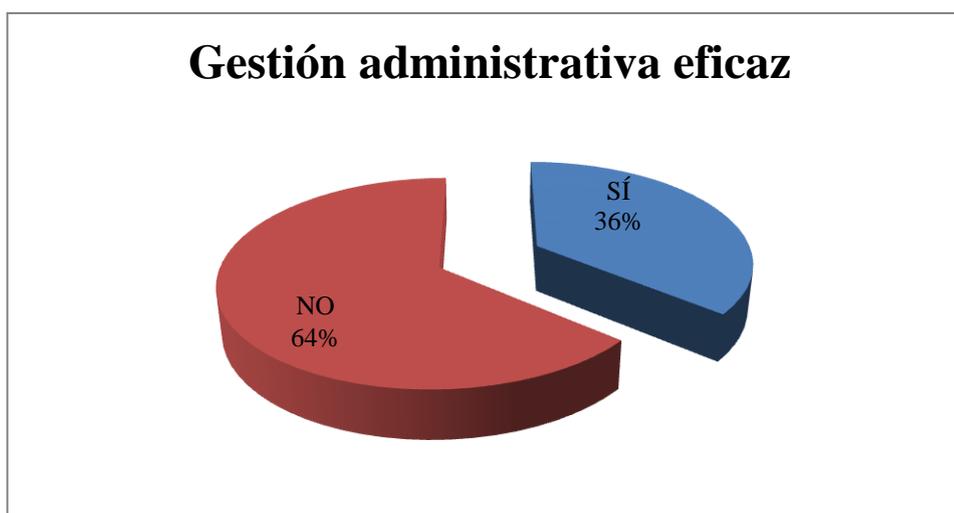


Gráfico 8-3: Gestión administrativa eficaz

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paredes, M. 2019

ANÁLISIS

Al personal encuestado se le requirió si la gestión administrativa de la cooperativa ha sido eficiente, el 64 % de los funcionarios considera que no lo ha sido, es evidente la falta de acciones que orienten hacia la eficiencia institucional, si las decisiones no son las adecuadas se corre el riesgo de que la eficiencia operativa y funcional sea baja, lo cual va a impedir el desarrollo institucional.

3.2.1. Guía de entrevista

 ENTREVISTA 	
Entrevistado:	
Cargo:	
Entrevistador:	
Duración de la entrevista:	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿La COAC cuenta con un Plan estratégico?	No, existen acciones sueltas como actividades ha cumplir, pero no es un plan estratégico
¿Cree usted que un plan estratégico pueda lograr eficiencia en la Gestión administrativa?	Si, entiendo que es una guía para todo lo que se debe realizar en el año materia de administrar la cooperativa
¿Actualmente se aplican estrategias que permiten reducir los riesgos cooperativos?	No, existe un departamento de riesgos, la cartera vencida es alta
¿Considera usted necesario la elaboración de un plan estratégico?	Sí, es fundamental elaborar un plan que guíe a la cooperativa
¿De qué manera cree usted que el plan estratégico ayude a la gestión administrativa?	En la planificación de las actividades para el año, de forma ordenada se pueden cumplir las metas planteadas
¿Considera usted que dentro de la COAC se pueda mejorar la gestión administrativa?	Sí se puede mejorar con un plan estratégico
¿Cree usted que las políticas y reglamentos van acordes a la planificación?	Las políticas vienen siendo las mismas año tras año
¿Cree usted que la gestión administrativa de la COAC vela por los derechos de los socios?	No existe una gestión administrativa como tal

Elaborado por: Paredes, M. 2019

3.3. Idea a defender

Cuando se habla de la idea a defender para este trabajo de investigación con el tema de diseño de un plan estratégico incidirá en el mejoramiento de la gestión administrativa financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay” del cantón Colta, ya que se pretende dar a la empresa una visión empresarial que este en acorde a su tamaño y su proyección en el futuro.

Por tal razón se realizará alusión a dos preguntas claves en esta investigación la N°1 que dice ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay cuenta con plan un estratégico? Los resultados de la encuesta realizada a los socios, dando como resultado que el 100% mencionaba que la empresa no cuenta con un plan estratégico y que en la Mueblería solo se administrada de manera empírica. También hago mención a la entrevista realizada a la propietaria, la cual menciona en la pregunta N° 1 que dice ¿La cooperativa cuenta con plan un estratégico? Dando como respuesta no tiene un plan estratégico porque ella desconoce de administración de empresas y solo se guía por sus instintos de negociante. Para demostrar que el planteamiento de este tema responde a los problemas que tiene la empresa se realizó una pregunta a sus trabajadores de la empresa que dice ¿Usted cree que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Naupa Kausay? dando como resultado que en un 100% dice que si esta es la mejor solución para esta empresa. También se hizo la misma pregunta a la propietaria en la entrevista ¿Usted cree que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Naupa Kausay? Dando como respuesta que esta sería la mejor solución ya que de esa manera la empresa empezará a regirse bajo un enfoque empresarial.

3.4. Propuesta

3.4.1. Título

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÑAUPA KAUSAY” DEL CANTÓN COLTA.

3.5. Contenido de la propuesta

3.5.1. Generalidades de la empresa

3.5.1.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupakausay” (Viejos Tiempos) nace del proyecto de Acción y Desarrollo realizado en la provincia de Chimborazo con el apoyo de recursos de Alemania, después de haber realizado un estudio profundo en los cantones de Guamote, Colta y Alausí se toman indicadores que resultan alarmantes sobre todo al ver el alto grado de pobreza y necesidades básicas dentro de los mismos, el proyecto se lo realizó en tres etapas: Atención de Servicios Básicos, Producción y Fortalecimiento de Microempresas.

Es así como la COAC inicia sus actividades con una parte de su capital donado por recursos Alemanes y otra con recursos de los socios fundadores, los mismos que nos sirvieron para iniciar facilitando créditos para la Producción y el Fortalecimiento de las microempresas con un interés mínimo debido a que es de ayuda social.

En la actualidad la COAC ha crecido tanto en número de socios como de su capital, y continúa brindando sus servicios al sector rural para su crecimiento.

3.5.1.2. Misión

Ser una entidad financiera comprometida en impulsar, fortalecer y fomentar el desarrollo local sostenible de nuestra sociedad bajo un modelo cooperativo con soluciones de acceso a servicios financieros oportunos por parte de la población de medianos y bajos ingresos del sector rural en particular, de forma que luchemos de manera continua para mejorar las condiciones económicas y apuntar al ALLYKAUSAY.

3.5.1.3. *Visión*

Construir un Sistema Cooperativo de Ahorro y Préstamo Rural, competitivo, fortalecido y sostenible que participe en el desarrollo económico y social de las comunidades de un marco de valores y en un liderazgo propositivo, que se fortalecen e incrementan las condiciones donde se operan con servicios innovadores a precios accesibles, adaptados a la realidad del entorno en que se desarrollan.

3.5.1.4. *Objetivos*

a) *Objetivo General*

Mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay, mediante el diseño de un plan estratégico.

b) *Objetivo Especifico*

- ✓ Plantear herramientas de análisis interno conforme a las necesidades del área de administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Ñausay.
- ✓ Dar seguimiento a los procesos establecidos y constatar el cumplimiento administrativo, en forma oportuna.
- ✓ Fortalecer la eficacia del personal administrativo mediante una estructura organizacional acorde a su puesto de trabajo.

3.5.1.5. *Productos y servicios*

- Ahorro
- Créditos
- Inversiones

3.5.1.6. Organización de la empresa

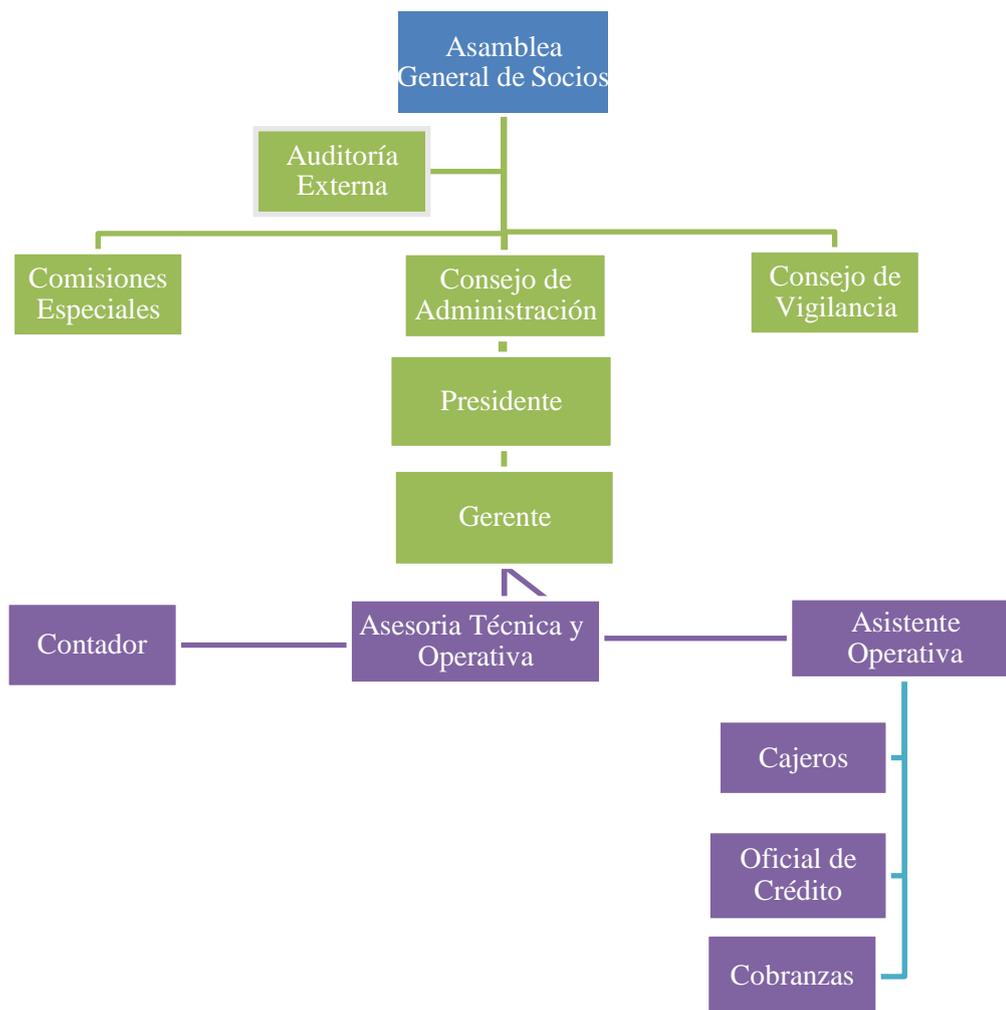


Gráfico 9-3: Organización de la empresa

3.5.2. Justificación

En vista de la inconformidad del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay, por la falta de coordinación y comunicación en las funciones encomendadas a ellos, evidenciando tardanza en la entrega de información.

La presente propuesta se basa en los resultados adquiridos en la investigación y su interpretación con el fin de diseñar un conjunto de estrategias, para mejorar el rendimiento administrativo con calidad en el trabajo del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay. Su propósito es la de incrementar los niveles de eficiencia en los servidores públicos que se encuentran dentro de esta área, los mismos que podrán dar soluciones óptimas en los diferentes tipos de requerimientos, trámites o procesos solicitados por las autoridades o jefes inmediatos.

La creación de estrategias para el rendimiento administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay, tiene el propósito de definir los procesos, funciones y lineamientos que se desarrolla en el área de talento humano, cabe recalcar que el personal que labora en esta área, debe conocer y puntualizar cuál es el rol o funciones que desempeñaran, ya que de esta manera se mejorarán los tiempos empleados en sus funciones, el desempeño laboral, no existirá falsedad de trabajo entre los funcionarios, buscando de esta manera lograr cumplir la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay.

Es por ello que el Diseño de un Plan Estratégico beneficiara no solo al área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay, sino también a todo el equipo de talento humano de toda la Institución.

3.5.3. Análisis de factibilidad

Esta propuesta es factible de acuerdo a lo planteado, como es un diseño de un plan estratégico que beneficiara al rendimiento administrativo laboral del personal administrativo. Esto involucra un estudio interno de la organización y participación activa de los trabajadores que permitan la preparación permanente de información sobre los factores a mejorar, su revisión, monitoreo, comunicación entre ellos y ajustes periódicos a los cambios y necesidades que se presenten en la cooperativa.

Se logró contar con el apoyo del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naupa Kausay.

3.5.4. Fundamentación

Planeación estratégica

Para HELLRIEGEL y Otros (2004,pag.193) “La planificación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.”

Planeación estratégica

TOMASINI, Alfredo Acle (2005, pag.34-35) La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar

los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Para. PHILIP, Kotler (2004) Proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización , sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera conlleva la definición de una misión de la empresa clara el establecimiento de los objetivos detallados , el diseño de una cartera de negocio adecuada y la coordinación de estrategia funcional.

Dichas definiciones de planificación estratégica con las pautas para la elaboración de manera efectiva el plan de gestión administrativa, ya que de esta manera se podrá enfocar a los aspectos más relevantes de la Cooperativa.

Fortalezas

Para HELLRIEGEL y Otros (2004, pag.208). “Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y recursos financieros.” Para VILLACORTA, Manuel “Fortalezas son aspectos internos de la empresa que permiten que esta aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza”.

Determinamos que las fortalezas son los aspectos a explotar de la mejor manera.

Debilidades

Para HELLRIEGEL y Otros (2004, pág. 208) Las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión. Para VILLACORTA, Manuel “Debilidades son aquellas que impiden que la empresa haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad”.

Las debilidades son los aspectos a fortalecer debido a que son aspectos que se encuentran en la cooperativa y pueden mejorar.

Oportunidades

Para HELLRIEGEL y Otros (2004, pag.206) Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de

aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología. Para VILLACORTA, Manuel “Oportunidades son factores del macro entorno que si son aprovechados por la empresa adecuadamente, pueden proporcionarle ciertas ventajas y/o beneficios”.

Para las oportunidades determinamos que son los aspectos que generan que la cooperativa aproveche las eventualidades externas.

Amenazas

Para HELLRIEGEL y Otros (2004, pag.206) Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa. Pará VILLACORTA, Manuel “Amenazas son aquellos factores del macro entorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados”.

Concluimos que las amenazas son los aspectos a tener en cuenta para desarrollar estrategias de contingencia.

ESTRATEGIAS

Para THOMPSON Y STRICKLAND, (2011, pág. 26) define estrategia de la siguiente manera: es el patrón de acciones y enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes.

Por lo tanto las estrategias son los medios por los cuales se va a cumplir los objetivos.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Existe un elevado porcentaje de rivalidad entre los competidores, debido al gran número de Cooperativas que se han creado en el cantón Colta, por lo cual la competencia se vuelve más agresiva y desleal la guerra constante por la que se enfrentan son las facilidades al momento de dar crédito, tasas activas y pasivas atención personalizado y oportuna, agilidad en los tramites, calidad en el servicio. La cooperativa de ahorro y crédito “Naupa Kausay”.

Se considera que los competidores son aquellas instituciones similares que brindan los mismos productos y servicios como ahorro, inversiones, créditos y que se encuentra en la misma ubicación geográfica la siguiente Institución Financieras. Seguidamente podemos determinar los competidores existentes las siguientes instituciones financieras:

La Cooperativa Kushki Wasi, es una institución con más años de vida institucional y se encuentra en el mismo nicho de mercado es por ello que es un competidor existente y directo para la cooperativa.

La Cooperativa Oscus, es una institución que tiene capital fuerte por la cual es un competidor existente y directo, es una institución de mucho más años y de capital fuerte y está en el mismo nicho de mercado lo cual se convierte en un competidor existente y directo.

EXPECTATIVA DE LOS CLIENTES INTERNOS.

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Naupa Kausay”. Tiene la siguientes expectativas según la información recolectada en la investigación de los clientes internos se reflejan en los siguientes factores:

- Ambiente laboral
- Salario Justo
- Tener todos los beneficios de ley.
- Política de Acenso
- Política de Capacitación

3.5.5. Análisis FODA

El análisis situacional es un estudio completo del entorno de la cooperativa, tanto interna como externo, con el fin de identificar las necesidades de las cuales se va a dirigir el diseño de un plan

estratégico para mejorar la gestión Administrativa, de la misma forma, es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación., su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Tabla 13-3: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado 2. Disposición al cambio 3. Personal especializado en micro finanzas 4. Crecimiento de la cartera de clientes 5. Infraestructura propia 6. Equipo informático con software especializado para facturación y cobros 7. Liderazgo de los directivos 8. Instalaciones adecuadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente cantidad de personal 2. Falta de un departamento de marketing 3. No existe un manual de funciones 5. Altos costos operativos por su reducido tamaño 6. Ausencia de un Plan de capacitación al personal 7. Ausencia de colaboración entre funcionarios 8. Ausencia de un plan estratégico
Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de la liquidez 2. Control gubernamental de las tasas de interés 3. Inestabilidad política reduce la inversión 4. Socios inactivos 5. Alto número de empresas crediticias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés atractivas 2. Oferta de servicios innovadores 3. Incremento de socios 4. Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional 5. Disponibilidad de los usuarios para realizar transacciones en la COAC 6. Disponibilidad de la COAC para ofertar créditos 7. Fomento gubernamental a la economía popular y solidaria 8. Disponibilidad de financiamiento

Elaborado por: Paredes, M. 2019

Conclusión

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Naupa Kausay”. Se debe Considerar que las fortalezas son más que las debilidades, por lo tanto podemos concluir que el personal administrativo tiene como prioridad su estabilidad.

3.5.6. Matriz FODA de la cooperativa de Ahorro y Crédito “NAUPA KAUSAY”

Tabla 14-3: Matriz FODA

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Internos</p> <p>Externos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado 2. Disposición al cambio 3. Personal especializado en micro finanzas 4. Crecimiento de la cartera de clientes 5. Infraestructura propia 6. Equipo informático con software especializado para facturación y cobros 7. Liderazgo de los directivos 8. Instalaciones adecuadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente cantidad de personal 2. Falta de un departamento de marketing 3. No existe un manual de funciones 5. Altos costos operativos por su reducido tamaño 6. Ausencia de un Plan de capacitación al personal 7. Ausencia de colaboración entre funcionarios 8. Ausencia de un plan estratégico
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés atractivas 2. Oferta de servicios innovadores 3. Incremento de socios 4. Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional 5. Disponibilidad de los usuarios para realizar transacciones en la COAC 6. Disponibilidad de la COAC para ofertar créditos 7. Fomento gubernamental a la economía popular y solidaria 8. Disponibilidad de financiamiento 	<p>F1-O2 Establecer un sistema de promoción de los servicios.</p> <p>F3-O4 Reubicar al personal de acuerdo a sus competencias</p> <p>F4-O6 Ofertar servicios innovadores</p> <p>F7-O8 Conseguir financiamiento externo</p>	<p>D1-O3 Incrementar el personal</p> <p>D2-O6 crear un departamento de marketing</p> <p>D6-O3 Elaborar un plan de capacitación</p> <p>D8-O4 Elaborar un plan estratégico para la cooperativa</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de la liquidez 2. Control gubernamental de las tasas de interés 3. Inestabilidad política reduce la inversión 4. Socios inactivos 5. Alto número de empresas crediticias 	<p>F1-A4 Elaborar un plan de promoción para reagrupar a los socios</p> <p>F3-A1 Elaborar un plan de contingencia para aumentar la liquidez</p>	<p>D5-A5 Distribución de trabajo de acuerdo con el área</p> <p>D4-A5 Elaborar un reglamento interno</p>

Elaborado por: Paredes, M. 2019

Misión

Ser una entidad financiera comprometida en impulsar, fortalecer y fomentar el desarrollo local sostenible de nuestra sociedad bajo un modelo cooperativo con soluciones de acceso a servicios financieros oportunos por parte de la población de medianos y bajos ingresos del sector rural en particular, de forma que luchemos de manera continua para mejorar las condiciones económicas y apuntar al ALLYKAUSAY.

Visión

Construir un Sistema Cooperativo de Ahorro y Préstamo Rural, competitivo, fortalecido y sostenible que participe en el desarrollo económico y social de las comunidades de un marco de valores y en un liderazgo propositivo, que se fortalecen e incrementan las condiciones donde se operan con servicios innovadores a precios accesibles, adaptados a la realidad del entorno en que se desarrollan.

Valores

Los valores que se pondrán en prácticas en la presente investigación son:

- Interculturalidad
- Cooperación
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Sinergia
- Calidad

VALORES CORPORATIVOS

Agilidad: Para actuar todos dentro de un marco de puntualidad y oportunidad respecto al trabajo y a las necesidades de los socios de la institución.

Honestidad: Para todos los actos de la institución sean transparentes, se realicen con seriedad, justicia y ecuanimidad.

Respeto: A todas las personas como seres humanos, garantizando comunicación efectiva y un buen trato a todo nivel.

Confianza: Generando un ambiente seguro y cordial para la atención oportuna del socio.

Integración: Para fomentar y practicar relaciones fraternales entre compañeros y con toda institución que apoye el desarrollo del ser humano.

Creatividad: Desarrollando continuamente soluciones oportunas y competitivas acordes a las necesidades del mercado de la Cooperativa.

Entusiasmo: Trabajar con dedicación y convicción

Fidelidad: A nuestro cliente y proveedores.

Objetivos estratégicos.

Financiero

- Diseñar un adecuado proceso de captación y así manejar un óptimo liquidez financiero

Cliente

- Satisfacer las necesidades de los socios concediendo créditos oportunos con las condiciones favorables

Proceso

- Mejorar los procesos de gestión Administrativa para llegar a cumplir los objetivos institucional

Organigrama estructural de la cooperativa Naupa Kausay

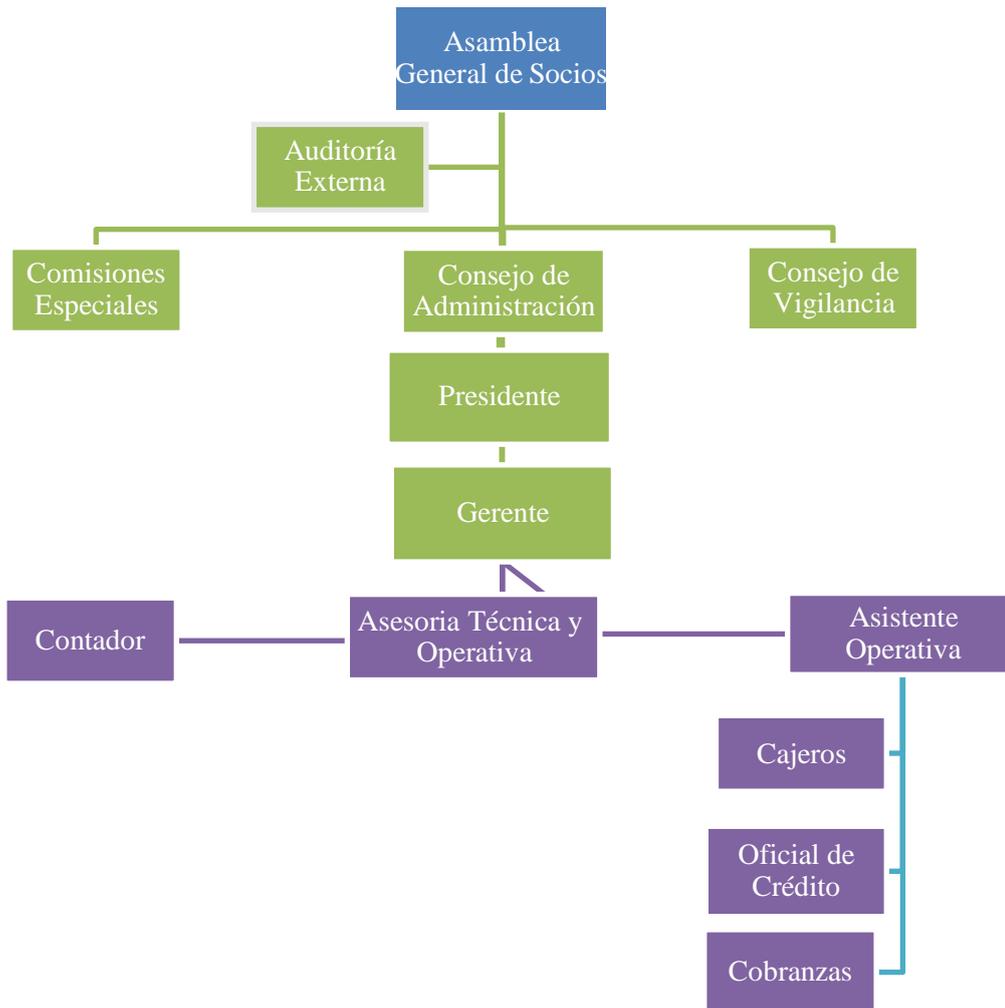


Gráfico 10-3: Organización estructural de la empresa

3.5.7. Administración

Para que la propuesta arriba descrita en todos sus pasos sea llevada a cabo, el señor German Cazorla la entregará a disposición de gobierno Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Naupa Kausay.”, quien está dispuesto a difundirla a toda la Institución, aplicarla en todas las áreas y monitorear sus resultados en el tiempo que crea conveniente.

3.5.7.1. Evaluación del Plan Estratégico

La definición de los objetivos estratégicos con base en las cuatro perspectivas contempladas en la metodología. Para la selección de las estrategias se propuso como metodología el análisis de fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA), alineándolas con los objetivos estratégicos.

3.5.8. Cronograma de actividades

3.5.8.1. Previsión de la Evaluación.

Por lo tanto la evaluación de la propuesta tendrá los siguientes parámetros.

- Evaluación Ex Ante.- Esta evaluación se lo realizara en función de los resultados obtenidos hasta el momento en la institución.
- Evaluación concurrente o en procesos.- la evaluación se realizara en la aplicación del Plan de motivación y capacitación.
- Evaluación Expos o Final.- posteriormente se efectuara una evaluación final la misma que se realizara en el primer año de la aplicación.

Toda la evaluación se lo realizara en los siguientes departamentos;

- Gerencia
- Contabilidad
- Talento Humano en general
- Atención al cliente
- Ahorros
- Inversiones
- Crédito

CONCLUSIONES

Con todo el análisis que se realizó a la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay del cantón Colta se concluye lo siguiente:

- Se detectó la necesidad de aplicar estrategias de conservación, mejora y capacitaciones al personal administrativo en cuanto a las funciones que cada uno desempeña, ya que como clientes internos pueden palpar que existe déficit en el manejo administrativo.
- Falta de un manual de las funciones que desempeña cada uno de los clientes internos en el ámbito administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito Ñaupá Kausay.
- En las asambleas los integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia, en su mayoría asisten a las asambleas en las que se informan todos los resultados obtenidos en la Cooperativa, además teniendo en cuenta que ninguno de los integrantes por sus ausencias se acercan posteriormente a la cooperativa para que se pueda socializar el acta de la asamblea, su poca preocupación de para asistir a las asambleas se da por desconocimiento de la importancia que tienen cada uno de los miembros.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupá Kausay, a criterio de sus socios, clientes internos y directivos, manifiestan que existen problemas administrativos pese a que están conscientes de su falta de interés por las funciones que tienen.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el diseño del plan estratégico, para mejorar la gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito “Ñaupá Kausay”, del cantón Colta.
- Crear un manual específico de las funciones que cumple cada uno de los integrantes del personal administrativo en el cual se planifique capacitaciones al personal administrativo y organismos de control dentro de la cooperativa para que se socialice de una mejor manera las funciones, obligaciones y derechos que tienen dentro de la cooperativa.
- Participar con el personal administrativo en las capacitaciones que son impartidas por los órganos de control como el Banco Central, CONAFIPS, SEP, ya que son las instituciones reguladoras y las que están al día en la información para la regulación de las cooperativas.
- Implementar un sistema de control para el manejo de los recursos y de despeño y cumplimiento de las funciones que tiene cada uno de los miembros administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ñaupá Kausay”, del cantón Colta

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, S.** (2010) *Administración de Pequeñas Empresas*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Beteman, T., & Snell, S.** (2009) *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, 8ª ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I** (2014) *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill.
- Fred, D.** (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª ed. México: Pearson Educación
- Hellriegel, J.** (2002) *Administración un enfoque basado en competencia*. 9ª ed. México: Thomson.
- González, G.** (2004) *Quistiones Publicitarias*, España: Revista Científica Internacional de Comunicación y Publicidad.
- Newstrom, J.** (2007) *Dirección gestión para lograr resultados*. 9ª ed., México: Interamericana Editores. S .A.
- Koontz, H., & O'Donnell, C.** (2004). *Administración*. 8ª ed. México: McGraw – Hill.
- Kotler, P.** (2004): *Marketing Lateral*. Madrid: Milenio.
- Luna, A.** (2008) *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Porter, M.** (2010) *Ventaja competitiva*, España: Pirámide
- Robbins, S.** (2005) *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D.** (2009), *Fundamentos de la Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. 6ª ed. México: Pearson Educación.
- Thompson, A., & Strickland, AJ.** (2011) *Administración Estratégica*. 8ª ed. México: McGraw – Hill.
- Tomasini, A.** (2005), *Planeación Estratégica y Control total de Calidad.*, México: Grijalbo.

