



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la Obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Plan Estratégico de Gestión Empresarial  
para mejorar la competitividad de la Corporación  
Financiera para la Acción Comunitaria y Social  
COFIPACS del Cantón Salcedo período 2010 -2011”**

**AUTORA: Carmen Rocío Yáñez Córdor**

**TUTOR: Lcdo. M.B.A Jorge Cerón M.**

**Ambato- Ecuador**

**Octubre 2012**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Lcdo. M.B.A Jorge Cerón M.**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación sobre: “**Plan Estratégico de Gestión Empresarial para mejorar la Competitividad de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social COFIPACS del Cantón Salcedo período 2010 -2011**”, desarrollado por la Srta. Carmen Rocío Yánez Córdor, Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo de investigación reúnen los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de tesis designe.

Ambato Octubre 2012

.....  
**Lcdo. M.B.A Jorge Cerón M.**

Tutor de Tesis de Grado

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen Rocío Yáñez Córdor con el tema **“Plan Estratégico de Gestión Empresarial para mejorar la Competitividad de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social COFIPACS del Cantón Salcedo período 2010 -2011”**, manifiesto que las ideas expuestas en la presente, Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticas y personales a excepción de las citas bibliográficas.

.....

Srta. Carmen Rocío Yáñez Córdor

C.I.180389669-3

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban el presente trabajo de investigación sobre el tema “**Plan Estratégico de Gestión Empresarial para mejorar la Competitividad de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social COFIPACS del Cantón Salcedo período 2010 -2011**”, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.- .....

Ing. MBA Fernando Silva.

f.- .....

Ing. Jorge Jordán.

Ambato Octubre 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....  
Carmen Rocío Yáñez Cóndor

C.I. 180389669-3

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis de Grado, va dedicada a Dios nuestro señor por ser mi guía día a día en cada etapa de mi vida para que hagamos el bien y contribuyamos en la sociedad.

A mis padres Ángel y Ernestina que con su amor, y comprensión han compartido buenos, difíciles momentos de mi vida y gracias a su apoyo incondicional me forjaron a luchar y ser fuerte para que pueda llevar adelante toda mi carrera.

A Víctor en el cielo ha sido mi apoyo e inspiración para culminar y alcanzar las metas que me propuesto en la vida.

A los docentes que nos impartieron sus conocimientos para que llegemos a ser profesionales de éxito.

*Carmen Rocío Yáñez.*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser mi luz, mi guía y darme entendimiento, por haberme brindado la oportunidad, de seguir en este mundo y hacer cumplir paso a paso mis sueños. A mis seres queridos, por enseñarme valores para ser una mejor persona.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por ser la guía en mi vida profesional. Un profundo agradecimiento a mi tutor Lcdo. M.B.A Jorge Cerón M., por su asesoramiento, conocimiento, experiencia y dirección en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Finalmente a la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, por haberme facilitado la realización de la presente investigación.

*Carmen Rocío Yáñez.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Portada.....	i
Aprobación del tutor .....	ii
Declaración de autenticidad .....	iii
Aprobación de los miembros del tribunal de grado .....	iv
Derechos de autor.....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice de contenidos.....	xiv
Índice de tablas.....	xiv
Índice de gráficos .....	xivv
Índice de cuadros.....	xivv
Índice de anexos.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción .....	1

### CAPÍTULO I

#### 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación del Problema .....	8
1.2.5 Interrogantes de la Investigación .....	8
1.2.6 Delimitación.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos .....	10

1.4.1 General .....	10
1.4.2 Específicos .....	11

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos .....	12
2.2 Fundamentación Filosófica .....	15
2.3 Fundamentación Legal .....	16
2.4 Categorías Fundamentales .....	17
2.4.1 Variable Independiente .....	18
2.4.2 Variable Dependiente.....	19
2.5 Definiciones de categorías .....	20
2.6 Hipótesis.....	45
2.7 Señalamiento de las variables .....	45

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación .....	46
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	47
3.2.1 Investigación Bibliográfica .....	47
3.2.2 Investigación de Campo.....	48
3.3 Tipo de investigación .....	48
3.3.1 Investigación Exploratoria .....	48
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	49
3.3.3 Investigación Correlacional .....	49
3.4 Población y muestra .....	50
3.5 Matriz de operacionalización de las variables .....	522
3.5.1 Variable Independiente: Plan Estratégico .....	532
3.5.2 Variable Dependiente: Competitividad.....	53
3.6 Recolección de la información.....	54

3.7 Procesamiento de la información .....	55
---	----

#### CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	556
4.2 Verificación de la hipótesis.....	5580

#### CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones .....	84
5.2 Recomendaciones.....	55

#### CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA.....	87
6.1 Datos informativos .....	87
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	88
6.3 Justificación.....	90
6.4 Objetivos .....	91
6.4.1 General .....	91
6.4.2 Especificos .....	91
6.5 Análisis de factibilidad.....	91
6.5.1 Aspecto Socio Cultural .....	92
6.5.2 Aspecto Económico .....	92
6.5.3 Aspecto Tecnológico.....	92
6.6 Fundamentación Teórica.....	93
6.7 Metodología modelo operativo .....	55
6.7.1 Misión .....	102
6.7.2 Visión .....	102
6.7.3 Valores institucionales .....	102
6.7.4 Valores corporativos .....	103

6.8 Desarrollo de la propuesta.....	103
6.8.1 Diagnostico Situacional .....	103
6.8.2 Productos y servicios que ofrece.....	120
6.8.3 Descripción de procesos.....	125
6.8.4 Talento humano y recursos .....	132
6.8.5 Indicadores de gestión.....	134
6.9 Plan de acción .....	145
6.10 Presupuesto .....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N°.- 1 Población y Muestra.....	50
<b>CUESTIONARIO CLIENTES INTERNOS</b>	
Tabla N°.- 2 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-1.....	57
Tabla N°.- 3 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-2.....	58
Tabla N°.- 4 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-3.....	59
Tabla N°.- 5 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-4.....	60
Tabla N°.- 6 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-5.....	61
Tabla N°.- 7 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-6.....	62
Tabla N°.- 8 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-7.....	63
Tabla N°.- 9 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-8.....	64
Tabla N°.- 10 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-9.....	65
Tabla N°.- 11 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-10.....	66
Tabla N°.- 12 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-11.....	67
Tabla N°.- 13 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-12.....	68
Tabla N°.- 14 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-13.....	69
<b>CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNOS</b>	
Tabla N°.- 15 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-1.....	70
Tabla N°.- 16 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-2.....	71
Tabla N°.- 17 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-3.....	72
Tabla N°.- 18 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-4.....	73
Tabla N°.- 19 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-5.....	74
Tabla N°.- 20 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-6.....	75
Tabla N°.- 21 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-7.....	76
Tabla N°.- 22 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-8.....	77
Tabla N°.- 23 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-9.....	78
Tabla N°.- 24 Tabulación Pregunta Cuestionario N°.-10.....	79
Tabla N°.- 25 Frecuencias Observadas.....	81

Tabla N°.- 26 Frecuencia Esperada.....	82
Tabla N°.- 27 Frecuencia Esperada.....	83
Tabla N°.- 28 Tipos de Crédito.....	121
Tabla N°.- 29 Directorio.....	132
Tabla N°.- 30 Indicador 1 – Visión.....	134
Tabla N°.- 31 Indicador 2 – Misión.....	135
Tabla N°.- 32 Indicador 3 – Metas.....	135
Tabla N°.- 33 Indicador 4 – Fuerza Laboral.....	136
Tabla N°.- 34 Indicador 5 – Fuerza Laboral.....	136
Tabla N°.- 35 Indicador 6 – Fuerza Laboral.....	137
Tabla N°.- 36 Indicador 7 – Fuerza Laboral.....	137
Tabla N°.- 37 Indicador 8 – Calidad de la Cartera.....	138
Tabla N°.- 38 Indicador 9 – Eficiencia.....	138
Tabla N°.- 39 Indicador 10 – Calidad de la Cartera.....	139
Tabla N°.- 40 Indicador 11 - Calidad de la Cartera.....	139
Tabla N°.- 41 Indicador 12 – Liquidez.....	140
Tabla N°.- 42 Indicador 13 – Eficiencia.....	140
Tabla N°.- 43 Indicador 14 – Eficiencia.....	141
Tabla N°.- 44 Indicador 15 – Eficiencia.....	141
Tabla N°.- 45 Indicador 16 – Productividad.....	142
Tabla N°.- 46 Indicador 17 – Captaciones.....	142
Tabla N°.- 47 Indicador 18 – Procesos.....	143
Tabla N°.- 48 Indicador 19 – Procesos.....	143
Tabla N°.- 49 Indicador 20 – Procesos.....	144
Tabla N°.- 50 Indicador 21 – Procesos.....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°.-1	Árbol de problemas.....	6
Gráfico N°.-2	Variable Independiente.....	18
Gráfico N°.-3	Variable Dependiente.....	19
Gráfico N°.- 4	Planeación estratégica análisis FODA.....	29
CUESTIONARIO CLIENTES INTERNOS		
Gráfico N°.-5	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 1.....	57
Gráfico N°.-6	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 2.....	58
Gráfico N°.-7	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 3.....	59
Gráfico N°.-8	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 4.....	60
Gráfico N°.-9	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 5.....	61
Gráfico N°.-10	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 6.....	62
Gráfico N°.-11	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 7.....	63
Gráfico N°.-12	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 8.....	64
Gráfico N°.-13	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 9.....	65
Gráfico N°.-14	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 10.....	66
Gráfico N°.-15	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 11.....	67
Gráfico N°.-16	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 12.....	68
Gráfico N°.-17	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 13.....	69
CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNOS		
Gráfico N°.-18	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 1.....	70
Gráfico N°.-19	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 2.....	71
Gráfico N°.-20	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 3.....	72
Gráfico N°.-21	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 4.....	73
Gráfico N°.-22	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 5.....	74
Gráfico N°.-23	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 6.....	75
Gráfico N°.-24	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 7.....	76
Gráfico N°.-25	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 8.....	77
Gráfico N°.-26	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 9.....	78
Gráfico N°.-27	Tabulación Pregunta Cuestionario N°.- 10.....	79

Gráfico N°.-28 Chi Cuadrado.....	83
Gráfico N°.-29 Elementos del FODA.....	95
Gráfico N°.-30 Las Cinco Fuerza De Porter.....	106

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N°.-1 Matriz Operacionalización de la Variable Independiente.....	52
Cuadro N°.-2 Matriz Operacionalización de la Variable Dependiente.....	53
Cuadro N°.-3 Recolección de información.....	54
Cuadro N°.-4 Matriz de evaluación de factores internos.....	110
Cuadro N°.-5 Matriz de evaluación de factores externos.....	112
Cuadro N°.-6 Matriz de perfil competitivo.....	115
Cuadro N °.-7 Matriz FODA.....	117
Cuadro N°.-8 Plan de acción de estrategias.....	145

## ANEXOS

	Pág.
Anexos.....	150
Anexo N°.-1 Cuestionario clientes internos.....	151
Anexo N°.-2 Cuestionario clientes externos.....	154
Anexo N°.-3 Organigrama estructural.....	157
Anexo N°.-4 Ubicación del área de trabajo.....	158
Anexo N°.-5 Instalaciones de la matriz.....	159
Anexo N°.-6 Distribución del área física.....	160

## RESUMEN EJECUTIVO

La planificación estratégica 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 y ser competitiva en el mundo de los negocios.

Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta. La planificación estratégica es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. Por lo tanto la planificación estratégica en la institución se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

### **PALABRAS CLAVES**

Planificación Estratégica, Gestión Empresarial, Competitividad, Proceso y Estrategias

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto esta desarrollados en seis capítulos que cumple con el reglamento de graduación de la Universidad Técnica de Ambato, expuestos de la siguiente manera:

Capítulo I, el problema, donde ha tenido la oportunidad de conocer el problema de investigación ha profundidad, contextualizando, realizando un análisis crítico, delimitando en contenido, espacio y tiempo, como justificando y planteando los objetivos a investigar.

Capítulo II, está constituido los Antecedentes Investigativos, como línea de partida para la investigación, con un paradigma critico propositivo, y con un marco teórico, que le permite analizar la problemática desde el punto de vista de la ciencia.

Capítulo III, es la Metodología, en donde se considera el enfoque cuali-cuantitativo, con las modalidades de investigación de campo, bibliográfica y la especial, contemplando la población objetiva a investigar, llegando a la operacionalización de las variables, planteado un plan de recolección y comprobación de la hipótesis.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de resultados, obtenidos de la investigación de campo, confrontando los resultados cuantitativos con los cualitativos y el marco teórico, llegando a comprobar la hipótesis a través de Ch Cuadrado.

Capítulo V, se plantea las conclusiones y recomendaciones a la que se ha llegado, del análisis de los resultados obtenidos, como de la experiencia obtenida al recolectar la información.

Capítulo VI, es la propuesta en donde se plantea un Plan Estratégico, que permita a la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, dando como herramienta de direccionalidad a donde llegara, a corto, mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Plan Estratégico de Gestión Empresarial para mejorar la Competitividad de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social COFIPACS del Cantón Salcedo período 2010-2011.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

##### **Macro**

A nivel mundial las cooperativas de ahorro y crédito, son organizaciones de autoayuda, se sitúan en una posición diferente respecto al resto de instituciones financieras, abarcando una dimensión más amplia que la estrictamente crediticia; de ahí su misión como agentes de desarrollo internacional y nacional. En efecto, “la cooperación es un ingrediente esencial para construir un modelo de desarrollo fundamentado sobre la movilización de las fuerzas locales y la optimización del potencial endógeno de crecimiento”

La aplicación del planeamiento estratégico está en proceso de evolución, enfrentándose a uno de los mayores problemas como es el de la aplicación. En las cooperativas se han elaborado muchos planes estratégicos. El problema es que gran parte de estos planes de gestión estratégica se han realizado tan solo para cumplir con las normas.

A esto se suma el poco conocimiento que tiene el microempresario en temas de utilizar herramientas de gestión hace que no pueda prever sus necesidades de efectivo a corto plazo, que no le permite tener una visión anticipada de sus ingresos y egresos de efectivo esperados durante un periodo determinado.

En nuestro país, aún no existe un consenso orgánico y estructurado de un sistema de planeamiento encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro, promovido por el Estado, la sociedad organizada y la Empresa, sobre ¿Cómo? abordar los grandes temas de Desarrollo y crecimiento económico-social y equidad en la solución de los problemas más álgidos, viviendo una realidad circunstancial, absorbidos por el corto plazo, ejecutando acciones emergentes, descuidando la proyección a largo plazo con una versión estratégica que pueda lograr resultados, todo ellos debido a la falta de congruencia en la aplicación de políticas públicas coherentes con el valor agregado, con el plan de desarrollo nacional y éste a su vez con la variedad de planes existentes al interior del Gobierno Nacional.

## **Meso**

Aunque no se conoce con exactitud el número de nuevas cooperativas que funcionan en Cotopaxi, la mayoría son sucursales de las creadas en Ambato y en la zona central del país, donde se estima que cada año aparecen unas 30 instituciones de este tipo, destinadas a atender a la población del campo.

En la provincia de Latacunga funcionan también otras entidades como la Corporación de Desarrollo Financiero Pakarymuy, en la que se puede abrir una libreta de ahorros con \$20. Está dirigida a agricultores, artesanos y comerciantes, quienes, luego de mantener en movimiento la cuenta durante 15 días y con un encaje de \$200, pueden acceder a un préstamo de hasta \$1 000, con una tasa de interés del 15% anual y una cuotas mensuales de \$95,40.

A nivel de Cotopaxi podemos observar el crecimiento de Cooperativas sin mucho control por el órgano de control, mucho más se da en la población indígena, ya que cumplen con los principios cooperativos, ayudando a las clases social más vulnerable. Se puede resaltar que hoy en día, las Cooperativas administradas por el sector indígena están creciendo en número, ya que se han preparado para brindar un buen servicio, con una administración eficiente y técnica, llegando a posicionarse en el mercado local y nacional en los primeros lugares.

En ciudades como Ambato, las COAC no reguladas tienen un papel importante no solamente en el sector financiero, sino que también son importantes compradores de propaganda en la radio y televisión. En 2005, ya existían 25 Cooperativas Indígenas de Ahorro y Crédito en la provincia de Tungurahua, y seguramente hoy son más.<sup>35</sup> de estas instituciones.

## **Micro**

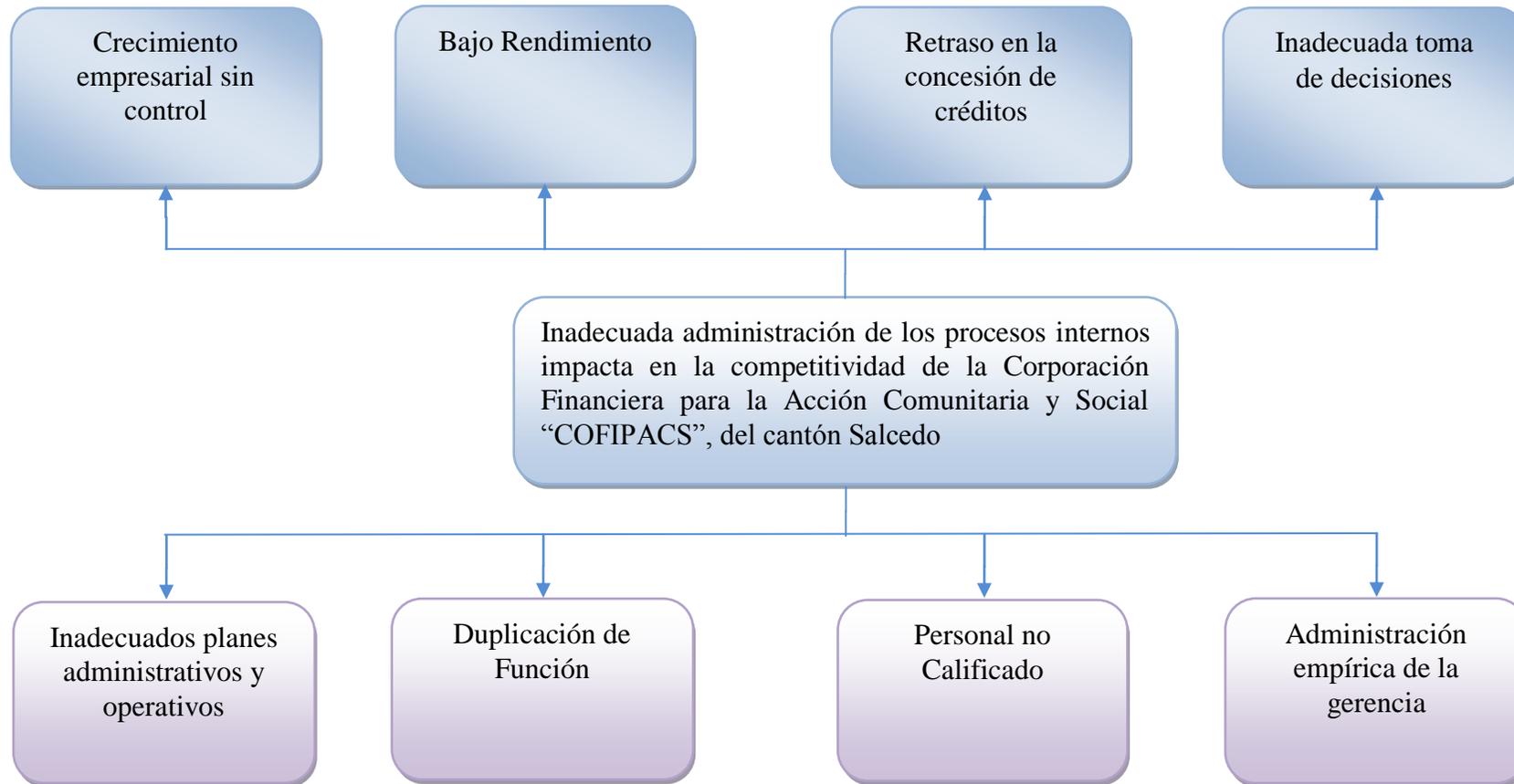
La presente investigación analizará la planificación estratégica de la Corporación Financiera para la acción comunitaria y Social “COFIPACS”, la cual fue creada por 30 jóvenes emprendedores de la ciudad de Ambato, Latacunga y Salcedo en la provincia de Cotopaxi se crea la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, en mayo del 2009 se logra el acuerdo del CODENPE número 2349.

La creación de una institución financiera intermediaria fue la idea de un grupo de 12 jóvenes emprendedores de diferentes ciudades Ambato, Latacunga y Salcedo conformado por Marco Guamán, Víctor Guamán, Jorge Luis Guamán, Adán Moreta, Sonia Quispe, Luz María Quispe, Elsa Quispe, Verónica Yáñez, Luis Alfonso Guamán, Ernestina Córdor, Rosario Ramos, Miguel Caiza, trabajaron incansablemente hasta ver culminada la creación de esta importante entidad. Logrando en Mayo del 2009 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del CODENPE núm. 2349

Así logrando el 07 de julio del mismo año se protocolizó la respectiva escritura pública quedando así debidamente constituida la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria Social. Desde esta fecha la institución inicio sus actividades financieras.

Se estableció la oficina propia en la ciudad de Salcedo; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos clientes en un periodo corto de tres años se ha logrado convertir a COFIPACS en referente de cooperativismo a nivel regional, está presente en las ciudades de Salcedo, Ambato, Píllaro. El compromiso de COFIPACS es mejorar la calidad de vida de sus clientes.

**GRÁFICO N°.-1**  
**ÁRBOL DE PROBLEMAS**



Elaborado por: Rocío Yáñez

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, del cantón Salcedo en los últimos tiempos ha ganado la confianza de los socios y clientes demostrando solvencia económica en otorgamiento de microcréditos productivos. Este acceso al crédito de manera rápida y oportuna ha hecho que la institución se posicione en el mercado financiero.

Sin embargo la Corporación durante este tiempo ha presentado procesos evolutivos en el crecimiento institucional sin la aplicación de estrategias e instrumentos técnicos, lo cual ha generado deficiencia administrativa, como llevando a la pérdida los recursos de la institución.

Entre las principales causas de la deficiencia administrativa tenemos : Procesos administrativo desarticulados y desorganizados, débil capacidad técnica gerencia, Personal no calificado, desconocimiento de objetivo institucional,

Los principales efectos de la deficiencia administrativa tenemos: Pérdida de tiempo en procesos internos de la institución, bajo rendimiento financiero, bajo rendimiento laboral y desorientación estrategia del personal.

De la misma manera hemos determinado que existe un inadecuado plan administrativo y operativo, por lo tanto, se cree oportuno y necesario, elaborar un plan estratégico a fin de mejorar los procesos institucionales y gestión administración por cuanto se constituye en una herramienta integral para mejorar la toma de decisión adecuada.

En la organización gerencial y administrativa de todas las instituciones financieras es vital que se ponga en práctica un buen liderazgo para una gestión administrativa que camine a la consecución de metas que satisfagan a las necesidades de la compañía.

La administración de esta Corporación en la ciudad de Salcedo ha funcionado de manera regular, orientando solamente de experiencias provenientes de la gerencia. Por lo que es necesario la implementación de un plan estratégico para mejorar la gestión integral en la Institución.

### **1.2.3 Prognosis**

Si en el futuro la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, no aplica un adecuado plan estratégico para mejorar la gestión administrativa puede presentarse problemas como:

Dejará de producir servicios y cumplir con su objetivo social, para lo cual se creó la corporación, sabiendo que también no generó el avance de la empresa tanto económica como social para la provincia de Cotopaxi. Los procesos internos no llegaron a satisfacer a sus socios lo que daría una mala imagen, un servicio deficiente, generando un crecimiento lento.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo la ausencia de un plan estratégico influye en la competitividad de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, del cantón Salcedo?

### **1.2.5 Interrogantes de la Investigación**

- ¿Cómo se encuentra la empresa actualmente, basado en su sistema administrativo?
- ¿De qué manera influye la Planificación Estratégica en la competitividad?
- ¿Se han desarrollado estrategias de competitividad en la Corporación Financiera “COFIPACS”?

### **1.2.6 Delimitación**

#### **Límite de Contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Planificación

**Aspecto:** Plan estratégico, Competitividad

#### **Limite Espacial**

La presente investigación se realizará en la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, ubicada en la Calle Sucre, entre Luis A. Martínez y Juan León Mera del cantón Salcedo.

#### **Delimitación de la unidad observada**

La presente investigación se realizara a clientes internos y externos de la Corporación Financiera “COFIPACS”.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación y elaboración de un plan estratégico se justifica ya que permitirá obtener mayor conocimiento y una información real de la situación en la que se encuentra la Corporación Financiera “COFIPACS”.

Las organizaciones afrontan una crisis por perdida de nichos de mercado, debido al incremento de nuevas instituciones financieras, lo cual acarrea el distanciamiento de clientes; la crisis también se refleja en las bajas utilidades es por eso que las organizaciones deben tener claras sus fortalezas y debilidades a través de un plan estratégico.

Es una oportunidad que se presenta para los directivos de la empresa debido a que un plan ayudaría al logro de los objetivos y metas propuestas así como la integración de toda la organización pudiendo conseguir un crecimiento empresarial.

Con la aplicación de la planificación estratégica se lograra la supervivencia de la empresa, buscando siempre un posicionamiento y logrando una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de ingresos, además superando la competitividad en el mercado financiero, también se descubrirán nuevos segmentos financieros y con ello aparecerán clientes potenciales, los mismos que contribuirán al bienestar rentable de la institución.

Se vuelve necesario procesos de planeamiento estratégico, porque las cooperativas y corporaciones constituyen actualmente el principal, sino único, oferente formal de recursos en el ámbito rural; sin embargo, su capacidad es todavía limitada y su alcance por lo general- geográficamente localizado. No siendo competitivas frente a los bancos y otras entidades financieras.

Gracias a la planificación estratégica la Corporación Financiera COFIPACS será una entidad proactiva en lugar de reactiva, aprovechará oportunidades que se presenten y se preparará para enfrentar las amenazas del medio ambiente externo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Diseñar los procesos estratégicos y administrativos de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” permite mejorar la competitividad del cantón Salcedo.

### **1.4.2 Específicos**

- Establecer un diagnóstico de la situación actual de la Corporación Financiera COFIPACS mediante la matriz FODA.
- Determinar los elementos de la competitividad existentes actualmente en la Corporación Financiera COFIPACS
- Proponer un Plan estratégico que mejore la competitividad de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de la revisión de documentos relacionados con el problema objeto de estudio se ha tomado como referencia las siguientes tesis.

**ÁLVAREZ, E.** (2009) “La planeación estratégica para mejorar la gestión de la planta de producción de cuero en la curtiduría Palahua”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## Objetivos

- Implementar un plan estratégico en la curtiduría Palahua de la ciudad de Ambato.
- Identificar el proceso de planeación actual en la curtiduría Palahua y como incide en la gestión de la producción.

## Conclusiones

- El proceso de la planificación que presente actualmente curtiduría Palahua no es el más efectivo en la producción de cuero.
- De acuerdo al fundamento teórico señalado en la investigación, la planificación estratégica cuenta con características que permiten el mejoramiento empresarial por lo tanto es aplicable al área de producción y comercialización de la curtiduría.

**REYES, J.** (2009) “Propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la hacienda de productos lácteos Rumipamba de la brigada de Fuerzas especiales N.- 9 Patria: Plan estratégico Procesos y Funciones- Productos”.

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## Objetivos

- Diseñar una propuesta estratégica que permita lograr el mejoramiento de la competitividad de la hacienda de productos lácteos Rumipamba de la Brigada de Fuerzas Especiales N.- 9 Patria logrando la optimización de sus recursos.
- Realizar un análisis situacional sobre las fuerzas internas y externas que afectan el desenvolvimiento económico de la hacienda Rumipamba.

## Conclusiones

- Luego de haber realizado el análisis situacional de la hacienda, Rumipamba se concluye que la organización se encuentra en una situación promedio tanto en el análisis de factores internos como en la influencia de factores externos.
- El mercado al que se encuentra dirigidos los productos lácteos de la hacienda Rumipamba constituye principalmente el personal militar y civil de la brigada de fuerzas especiales N.- 9 patria y público de la ciudad de Latacunga y la Provincia de Cotopaxi.

**RUIZ, D.** (2004) “Diseño de la Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la Panadería El Enjambre”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## Objetivos

- Analizar los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa Panadería El Enjambre.
- Aprovechar las variables exógenas como el grado de innovación y el diagnóstico de la industria para estimar su competitividad a largo plazo.

## Conclusiones

- La investigación que se realizó permitió obtener información acerca de las expectativas de los clientes y empleados de la panadería, orientado así para la formulación de objetivos y estrategias que se puedan implantar para corregir los errores, y así definir una misión y visión de futuro para la panadería.

- La panadería deberá estar a la expectativa de los cambios que realizara la competencia con la finalidad de copiar, igualar y superar a la misma, logrando así no ser desplazada y ser competitiva en todos los sentidos.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo en cuanto planea analiza de forma crítica la actual realidad de la empresa y su entorno que ayudará a la comprensión del problema.

El problema se pone a manifiesto con la dinámica que la empresa debe tener un plan estratégico, utilizando el recurso humano y económico de manera responsable y flexible para así obtener armonía, y éxito empresarial.

La investigación se fundamenta en la práctica metodológica, hermenéutica – dialéctica ya que permite enriquecer y mejorar la investigación para lograr un trabajo eficiente y eficaz en beneficio del crecimiento y desarrollo de la institución, lograr alternativas de solución y a la toma de decisiones.

Los valores son el pilar fundamental que guían esta investigación, para que se pueda cumplir eficientemente, es por eso que con orden, dedicación, esfuerzo y trabajo se puede profundizar sobre el problema objeto de nuestro estudio.

Además brindar a los clientes de la Corporación Financiera COPIPACS calidad y servicios óptimos, considerando a su gente como el recurso más valioso, apoyar a la creatividad y la innovación; compartir información y trabajar en equipo. El investigador deberá acatar las ideas, leyes y políticas del entorno de su investigación, de una manera sintetizada y general como valore. Es por eso, que la aplicación de valores tanto del investigador como de todos los miembros de la institución financiera de las cuales está conformada por la dirección. Los valores del investigador se basaran en el trabajo

realizado con responsabilidad, dedicación, honestidad y respecto a fin de culminar la investigación con éxito.

Este enfoque investigativo se perfeccionara usando una metodología de campo y a través de la lectura bibliográfica, interacción entre el investigador y la realidad, que ayudara a dar soluciones verdaderas que se acerquen cada vez a la esencia del objeto de estudio.

Ontológicamente esta investigación estudiara el problema y los diferentes cambios para analizar y proponer diferentes soluciones, creando oportunidades para el cantón Salcedo.

Se cambiara la realidad que está pasando la Corporación Financiera COFIPACS proporcionando una nueva perspectiva donde un plan estratégico permita a la institución encaminarse de mejor manera y lograr tener en alto la imagen corporativa.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Ley de Corporaciones Financieras en el Ecuador**

Son entidades que impulsan la unidad, cooperación y solidaridad de los entes financieros para el fortalecimiento el desarrollo económico, social y productivo-comercial de los pueblos y nacionalidades, se constituirán con un aporte inicial. Se integran con el 30 % de los miembros de los pueblos, naciones y nacionalidades, previo estudio socio-económico, y, la existencia de las entidades financieras con las mismas actividades y características.

**Art.1.** Son corporaciones las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una

institución manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

**Art.2.** los derechos, obligaciones y actividades de las corporaciones y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

**Art.10.** Elaborar planes, programas y proyectos de vida, respetando los usos y prácticas de los pueblos, naciones y nacionalidades.

**Art.12.** Incentivar el ahorro, formulando programas de apoyo en la educación, salud, vivienda, arte – cultura, agricultura, ganadería y otros que atañe en los campos de producción – comercialización y servicios.

Fomentar la participación activa de todos los miembros o socios, respetando la equidad de género y se regirán por las asambleas y resoluciones.

Desarrollar estrategias de integración económica entre las distintas entidades financieras de las comunidades, pueblos, naciones y nacionalidades.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

Las variables que forman parte del problema objeto de estudio son:

### **Variable independiente**

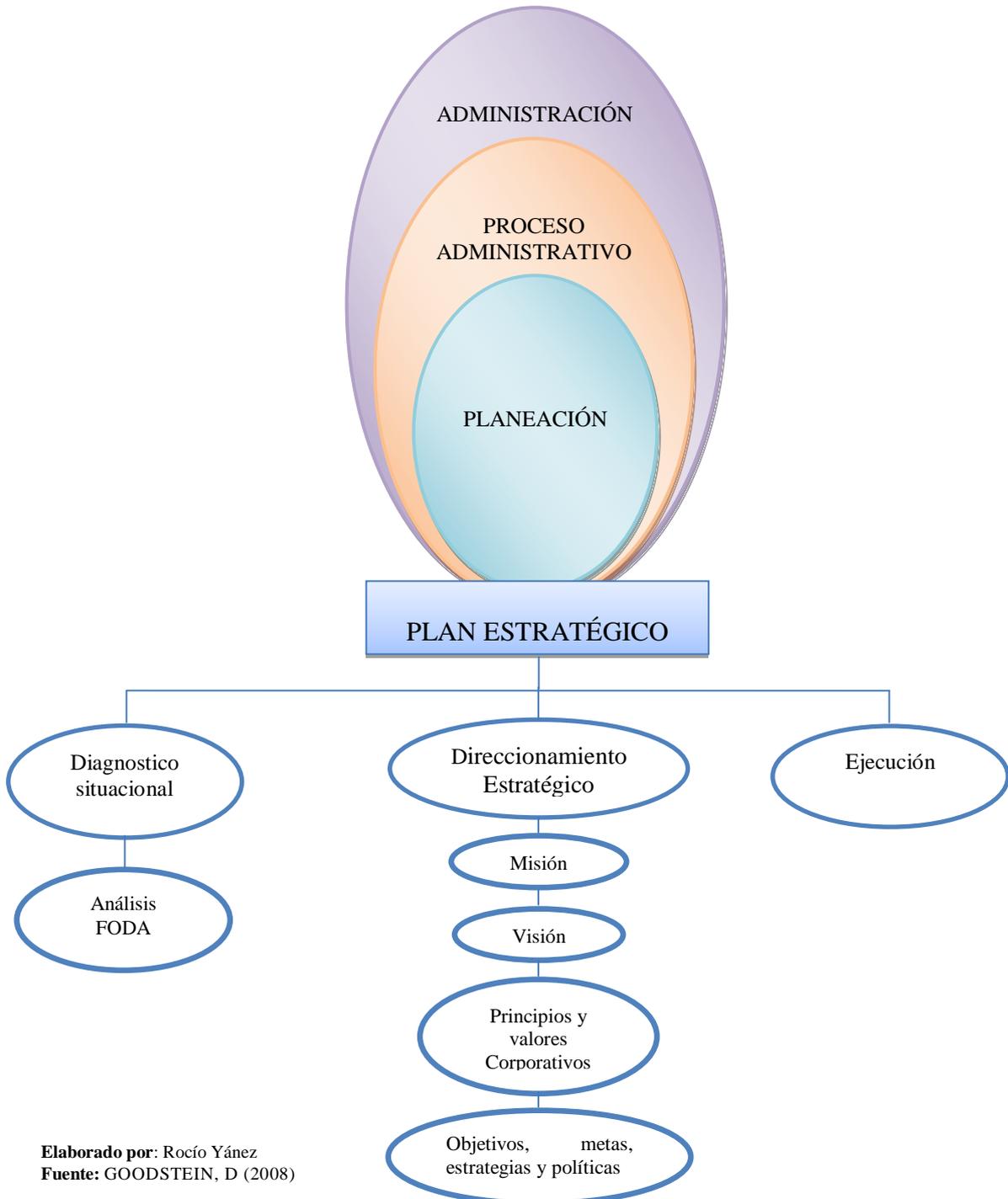
X= Plan estratégico

### **Variable dependiente**

Y= Competitividad

## 2.4.1 Variable independiente

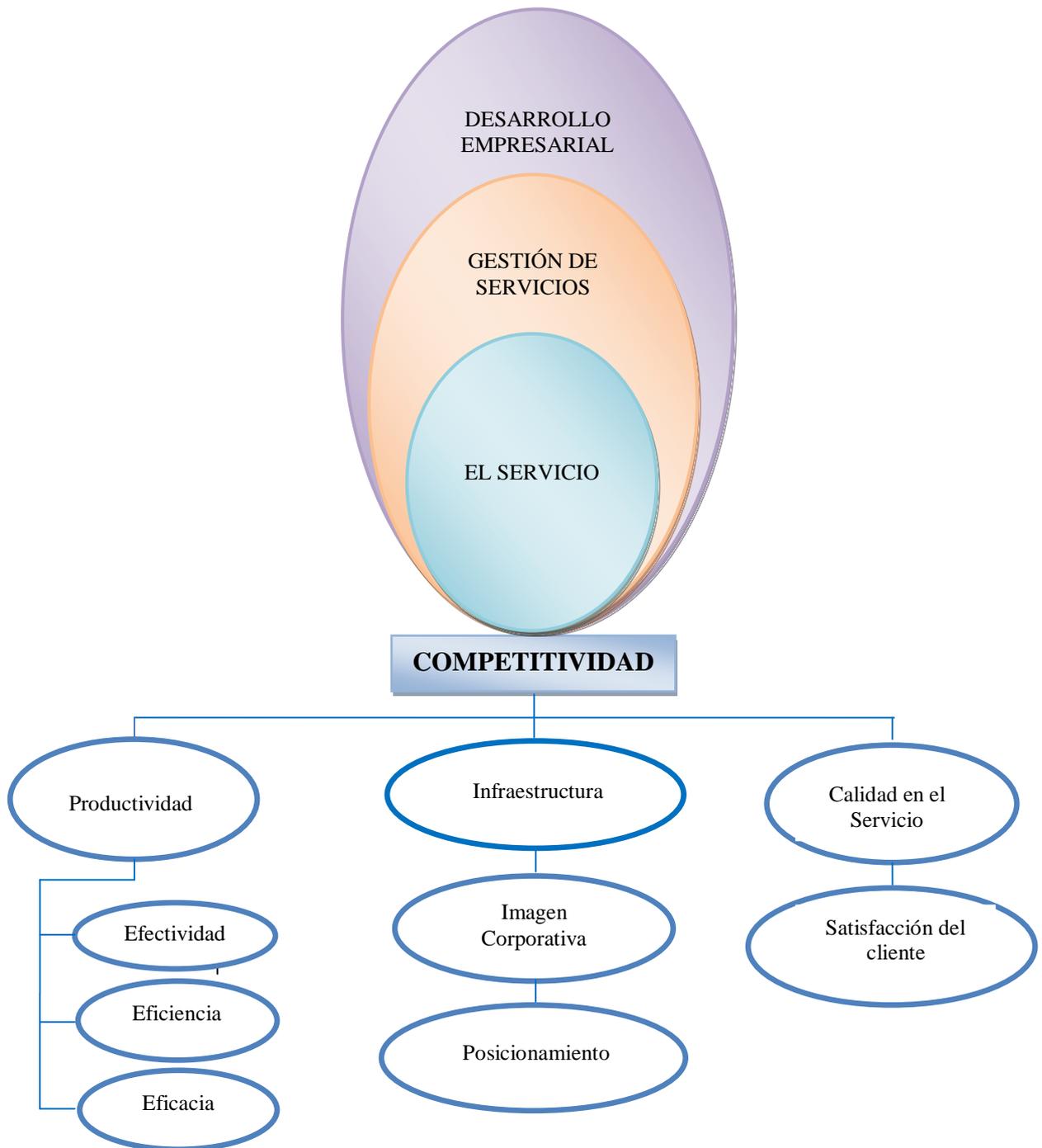
**GRÁFICO N°.- 2**  
**VARIABLE INDEPENDIENTE**



Elaborado por: Rocío Yáñez  
Fuente: GOODSTEIN, D (2008)

## 2.4.2 Variable Dependiente

**GRÁFICO N°.- 3**  
**VARIABLE DEPENDIENTE**



**Elaborado por:** Rocío Yáñez  
**Fuente:** CHIAVENATO

## 2.5 DEFINICIONES DE CATEGORIAS

### ADMINISTRACIÓN

BATEMAN SNELL (2009). Define 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.

GARY DESGLER (2002). Manifiesta que la Administración es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Para TOMASELLI, I. (2005). Es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros materiales y tecnológicos de la organización con el fin obtener el máximo beneficio posible.

**Planeación.-** Consiste en establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

**Organización.-** Es asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

**Dirección.-** Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.

**Control.-** Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar la que el desempeño real corresponde a

estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

FRED R. DAVID. (2008). “Define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.

Para HERNANDEZ Sergio (2000). “Es la ciencia compuesta de principios, técnicas y practica cuya aplicación ha conjunto humanos permite establecer sistema racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de las cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr en los organismo sociales”.

Para. GEORGE Jennifer M (2003). La Administración “Es Planear, organización dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar la metas de las organización con eficiencia y eficacia”.

Por lo que definimos a la Administración como los modelos de llevar a una empresa y redistribuir los recursos adecuadamente para alcanzar las metas y objetivos, aplicando estrategias y políticas que permitan organizar a la empresa para poder ser evaluadas y supervisada en cualquier momento.

## **PLANEACIÓN**

GOODSTEIN, D. (2006). Son instrumentos que facilitan al directivo o gerente la planificación, organización, control y evaluación de una organización y sus procesos eficientes, con miras a alcanzar los objetivos establecidos en la búsqueda continúa del más alto desempeño posible.

Para MUNCH, G. (2006). La planificación esta para facilitarle al gerente su labor y desempeño dentro de una empresa u organización, para garantizar exitosamente el ejercicio gerencial.

Para JOHN W NEWSTROM (2007). “Consiste en establecer metas y objetivos y convertirlo en planes específicos a sí mismo El proceso de planeación también establece políticas, procedimientos de procedimiento de esta dares, regulaciones y reglas”.

## **PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Para MUNCH, Lurdes (2010). “Planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategia para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”.

La planeación en proceso Administrativo. Para EWSTROM A (2007). “Define como establecer las metas y constituye una guía general para casi todas las empresas acciones de supervisor mientras que las políticas proporcionan pautas útiles”.

Para MERCADO H, Salvador (1995). El proceso administrativo lo define como “Una función principal de vital importancia en el proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para otros funciones administrativas, es decir para la organización la dirección y el control .Sin la determinación de la planeación no habrá nada que organizar nadie para dirigir ni nada que necesité el control”.

Se considera los que opina ROBINES STEPHEN P. (2000). El proceso Administrativo “Implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización establecer una estrategia general alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinara las actividades.”

## **Planear**

JENNIFER M George (2003). “Define como acto de identificar y seleccionar las metas apropiadas es una de las cuatro funciones gerenciales principales”.

Para FRANQUET, Pedro (2003). “Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamental analizar por anticipado los problemas, planear los posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente los objetivos que la solución elegida define”. La planeación debe, por lo tanto, fijar el recurso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su conclusión.

Para JENNIFER M, George (2003). “Es el Acto de identificar y seleccionar las metas apropiadas; es una de las cuatro funciones gerenciales principales”

Concluiremos diciendo que el Proceso Administrativo, son las actividades sistemáticas que se sigue a un proceso de un empresa para producir un bien o servicio encaminado a cumplir el objetivo empresarial.

## **HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

Dentro de las Herramientas Administrativas para poder ejercer una administración tenemos el Plan Estratégico, que según HERNANDO, Marinó (1993). “En la administración se ha dado el nombre de estrategia a la orientación a largo plazo que dan los altos directivos a su organización.

Por tanto al hablar de estrategia se barca tres elementos importantes; el rumbo que desea seguir, el carácter de largo plazo y la responsabilidad de quien fija la estrategias la alta dirección.”.

Es primordial entender que la estrategia no está definida por la fijación de los objetivos de largo, mediano o corto plazo (resulta necesario precisar que significa exactamente estos términos) si no por la duración de los efectos de las decisiones que tome la alta dirección, por lo estratégico es el comportamiento de los recursos vitales de la empresa para su sobrevivencia el futuro.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICO**

HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002). “Define como el proceso de Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una Visión y una Misión, idear objetivos globales, crear elegir y seguir estrategia general y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización los gerentes y los participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica.

El acento esta en crear estrategia a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortaleza y debilidad de la empresa”. El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva.) reflejan cual 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 (Internet).

## **POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Para RODRÍGUEZ (2001). El posicionamiento responde a la pregunta: ¿En qué negocios queremos estar?. Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en qué negocios estamos. Los negocios que hagamos son el producto de un conjunto de decisiones tomadas o no tomadas en el pasado y de la evolución propia de la industria y de los mercados.

“Un alto porcentaje de los resultados de un negocio está ligado a la rentabilidad propia de la industria y de los mercados específicos. Otro, proviene de nuestras decisiones y acciones, es decir, de nuestras estrategias y de su implementación. El posicionamiento determina el “campo de batalla” en donde se va a competir.

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

RODRÍGUEZ (2001). indica, “Para hacer buenas estrategias hay que pensar en términos estratégicos. Esta es una habilidad que puede desarrollarse, más no todas las personas, por alguna razón u otra, lo pueden lograr. En la organización hay que lograr la conjunción de las múltiples habilidades de quienes la componen. Para hacer el desarrollo estratégico se necesitan insumos que se pueden recoger a través de toda la organización. Lo esencial es que estas decisiones estén alineadas con la dirección estratégica”.

### **Importancia De La Planificación Estratégica**

ROBBINS y COULTER (1996). Manifiestan que antes de la década de los setenta, los gerentes que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que los esperaban tiempos mejores. Los planes para el futuro simplemente eran extensiones de lo que la organización había realizado en el pasado. Sin embargo, los impactos del entorno durante las décadas de los setenta y ochenta, como la crisis de energéticos, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global, minaron este enfoque de la planificación a largo plazo.

## **PLAN ESTRATÉGICO**

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el análisis DAFO.

Para JUAN C. MAROTO. (2007). Es un complemento ideal del análisis funcional su objetivo principal es valorar potencial de la empresa en cada de las variables claves identificadas previamente en el análisis funcional.

GERRIT, J. (2002). Define como “El plan estratégico es un conjunto de acciones desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, implica definir y priorizar los problemas a resolver, ayudando a plantear soluciones, y asignando recursos. Involucra el estado presente de la organización, así como también crea un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes estrategias, permitiendo desarrollar a todas las personas de la organización.”

GOODSTEIN, D. (2006,) Es un documento en el que los responsables de una organización ; reflejan cual será la estrategia a seguir por la empresa en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

## **DIAGNÓSTICO ETRATÉGICO**

FREUD, D. (2006). Se orienta a precisar las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa humanos, financieros y tecnológicos.

JUAN C. MAROTO (2007). Manifiesta que la operación no es sencilla, dado que existen multitud de variables que se relacionan entre si cuyos cambios provocan reacciones en cadena que no puede estudiarse en forma aislada.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Para Serna (1994). “La evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos)

que afronta una empresa o compañía”.

**Oportunidades.-** Son todas las circunstancias positivas que se presentan en el medio en el que se desenvuelve una empresa, mismas que deben ser aprovechadas por las organizaciones que cumplen con una determinada actividad económica.

Posibilidades que ofrece el entorno de la organización que puede ser aprovechado para lograr materializar con éxito su misión.

**Amenazas.-** Son aspectos del entorno que pueden significar peligros para el desarrollo de la institución, el cumplimiento de su misión y la mantención de su sustentabilidad en el tiempo.

Para SERNA (1994). “Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El Diagnóstico Externo lo integran el análisis de: Factores Económicos, Factores Políticos, Factores Sociales, Factores Tecnológicos, Factores Geográficos, Factores Competitivos”.

**Factores Económicos.-** “Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional”. Para Serna (1994).

**Factores Políticos.-** “Aquellos que se refieren al uso o migración del poder”. Para Serna (1994).

**Factores Sociales.-** “Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores”. Para Serna (1994).

**Factores Tecnológicos.-** “Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software)”. Para Serna (1994).

**Factores Geográficos.-** “Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.” Para Serna (1994).

**Factores Competitivos.-** “Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores”. Para Serna (1994).

Mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que se debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar las amenazas.

## **ANÁLISIS FODA**

Para CALDERA, R. (1960). “Es el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizadas por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio.”

Para VELÁSQUEZ, L. (2007). “El FODA es una imagen clarificadora de la relación entre conocimiento de la realidad actual y de visión, y, como consecuencia, de la aparición de la atención creativa, al imaginar la realidad y la visión como los externos de una cuenta flexible. Cuanto más separados estén mayor tensión (creativa) producirá. Sin embargo si la atención es máxima la cuerda puede romperse por muy flexible que esta sea.”

**GRÁFICO N°.- 4**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ANÁLISIS FODA**



**Fuente:**[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

### **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Para Serna (1994). Nos permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

**Fortalezas:** Son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, dichos factores deben ser dinámicos, adaptables en el tiempo y perdurables durante la vida organizacional.

**Debilidades.-** Las debilidades son obstáculos y problemas que impiden el adecuado desempeño de una empresa, lo ideal es transformar una debilidad en fortaleza.

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

CASTELLANOS, O. (2010). Manifiesta que es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a que la empresa pueda continuar en el mercado.

Para SERNA, H. (1994). Es la disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización.

## **MISIÓN**

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión. Especifica cuál es su razón de ser o su propósito.

Para SERNA, H. (1994). “Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.”

FRED (1997). Manifiesta que “Una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados”

Para GOODSTEIN LEONARD (2000) manifiesta que “La misión implica el enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía, una definición concisa del propósito que trata de lograr la empresa.

## **VISIÓN**

La visión es una declaración concisa de lo que una organización, persona o sociedad quiere y espera; señala el camino que permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro.

SERNA, H. (1994). Define como el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser

en el futuro. La visión no expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integra el equipo gerencial a su alrededor.

Para GOODSTEIN LEONARD (2000). “La visión es un sentido de la manera como pueda ser las cosas de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar.

JUAN C.MAROTO. (2007). Indica que es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo o energía con la historia y cultura de la organización.

## **PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

Para SERNA (1994). “Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los que integran la empresa”.

Los principios y valores de una organización son los cimientos que facilitan la formulación de la visión, y misión, por lo que al definirlos estas deben estar dentro de los principios de la entidad, por ningún motivo deberán ser contrarios.

Toda organización tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y sin valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgarlos como parte del proceso. El objetivo básico de la definición de valores corporativos, es el tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Para GODÍNEZ (1999).Consiste en “Elaborar una síntesis de la forma de pensar de la compañía, en cuanto a sus principios, valores y aspiraciones con los cuales se comprometen los que toman decisiones”.

### **¿Cómo se determinan los valores corporativos?**

Los valores corporativos se componen de tres componentes:

#### **1.- El deseo o la voluntad**

Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.

#### **2.- La estrategia**

Cuál es la orientación de su negocio, cómo quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.

#### **3.- El compromiso**

Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión, ¿cómo se desarrollan en la realidad?

### **Tipos de valores corporativos**

#### **1.- De la empresa**

Algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución. Por ejemplo, si una compañía emplea como argumento competitivo su solidez, este es un hecho que corresponde más a la voluntad y decisión de sus dueños que a la actuación de sus

empleados. En esta categoría estarían valores tales como: la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad, los códigos del buen gobierno, etc.

## **2.- De sus empleados**

Otros valores corporativos corresponden estrictamente a normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados. Referencias tales como: la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad y la responsabilidad entre otros.

## **3.- Del producto o servicio**

Se refiere a características relacionadas con el producto y su desarrollo. Por ejemplo, conceptos tales como: la marca, la tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, la diversidad de medios de distribución, el cumplimiento, los procesos certificados, el excelente servicio posventa, etc. En la página web:

[http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-valores\\_corporativos/](http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-valores_corporativos/)

## **OBJETIVOS**

IDALBERTO CHIAVENATO. (2000). Define con base en anhelos y expectativas respecto de una condición futura ideal así se crea una tensión entre el deseo representado por los valores y las actividades y los medios disponibles.

MINTZBERG y QUINN (1988). Comenta que los objetivos establecen qué se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Por su parte, los objetivos a largo plazo, son los objetivos específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica en un periodo de tiempo mayor de un año.

KOONTZ HAROLD (2001). Define que “Los objetivos son fines importantes hacia donde se dirigen las actividades de la organización y de los individuos.

Los objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial. Además los objetivos deben ser:

- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible
- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales

## **METAS**

MINTZBERG Y QUINN (1988). Manifiesta que “Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión”.

Las metas deben especificar:

- Cantidad
- Unidad de medida
- Fecha (tiempo de consecución)

Son resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado.

Para Serna (1994). “Son resultados y beneficios cuantificables esperados, los cuales deben ser congruentes con los objetivos”.

## **ESTRATEGIA**

Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Para GODÍNEZ (1999). “Es un plan de acción general que utiliza una empresa para definir y lograr sus objetivos y que brinda una dirección de hacia dónde deberán dirigirse los esfuerzos”.

Según HENRY MINTZBERG (1993). Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Identifica cinco definiciones de estrategia como:

- a) La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- b) La estrategia como pauta de acción.- funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- c) La estrategia como patrón.- funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no.
- d) La estrategia como posición.- la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

## **POLÍTICAS**

Para Serna (1994). “Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole”.

Antonio Francés (1988). Manifiesta que “Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de

mayor jerarquía”. Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.

## **COMPETITIVIDAD**

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Para IDALBERTO CHIAVENATO. (2010). Es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que ha localizado y analizado el recurso, las habilidades y las competencias que crea valor que los competidores que crea valor que los competidores no pueden copiar fácilmente.

DAVID. SUMANTH. (2001). Define como el término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

### **Estrategias competitivas**

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

**Michael Porter (1979)**. Definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder

negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Resumiendo, las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados. Bien, partiendo de esta premisa propuso un axioma mediante el cual resumía que las empresas pueden llevar a cabo 3 estrategias competitivas:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Enfoque

## **VENTAJAS COMPETITIVAS**

Para MICHAEL E. PORTER. (2007). La ventaja competitiva busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

FRED R.DAVID. (2008). Manifiesta que una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

### **Creación de la ventaja competitiva**

La creación de una ventaja competitiva ha de venir siempre acompañada y motivada por algún tipo de cambio, de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa. Ahora bien, este cambio puede tener su origen en los cambios que se producen constantemente en el entorno empresarial, o bien puede ser impulsado desde la propia empresa. En definitiva, pueden diferenciarse dos fuentes de creación de ventajas competitivas:

**Ventajas competitivas basadas en cambios externos.-** Los cambios del entorno constituyen una extraordinaria fuente de ventajas competitivas. Los cambios externos son fuente de ventaja competitiva, siempre y cuando las empresas sean capaces de sacar partido de ellos.

**Ventajas competitivas basadas en cambios internos.-** Los cambios pueden ser desarrollados e impulsados desde el interior de la propia organización, modificando la estructura de la competencia y generando un nuevo escenario mucho más ventajoso para sí misma.

## **PRODUCTIVIDAD**

Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Para DAVID. SUMANTH. (2001). Es una filosofía normal de la administración y un proceso que sigue cuatro fases del “ciclo de la productividad “con el fin de incrementar la productividad total y reducir los costos unitarios totales de bienes y servicios, pero con el nivel de calidad más alto posible.

Para CHIAVENATO, Idalberto (Internet). Es la capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano).

## **EFFECTIVIDAD**

CHIAVENATO, Idalberto (Internet). Manifiesta que “Es la relación entre los resultados logrados y los que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado”.

Se conoce como efectividad a la capacidad que tiene las organizaciones para aprender de sus experiencias y para adaptarse con facilidad a los cambios que se van produciendo en el entorno. Esta capacidad es difícil de medir cuantitativamente, pero es una de las características fundamentales de las instituciones que logran el éxito.

Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable

### **EFICIENCIA**

Para CHIAVENATO, Idalberto (2006). La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

IBORRA, María (2005). Manifiesta que es la relación entre los recursos (humanos, financieros y materiales) previamente establecidos y los recursos realmente utilizados, es conocida como eficiencia. Es “eficiente” aquella institución que uso los insumos de acuerdo a lo planeado. También la eficiencia es una característica que se puede medir.

### **EFICACIA**

Según ROBBINS y COULTER (1979). Define como “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para IBORRA, María (2005). Es la relación que existe entre los objetivos establecidos y los objetivos realmente logrados. Las instituciones que han superado las metas o que han alcanzado resultados iguales o cercanos a los planificados, podrían considerarse “eficaces”. La eficacia es posible medirla cuantitativamente.

## **CALIDAD EN EL SERVICIO**

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar a adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

### **Reglas para un excelente servicio al cliente**

Un excelente servicio al cliente es lo que te diferencia de la competencia.

- 1. Comprométete a un servicio de calidad.** Cada persona en tu empresa tiene que crear una experiencia positiva para los clientes. Siempre trata de ir por encima y más allá de sus expectativas.
- 2. Conoce tu producto o servicio.** Transmite conocimientos sobre el producto o servicio que vendes, te ayudará a ganarte la confianza del cliente. Conoce tus productos y servicios completamente, trata de anticiparte a las preguntas que te formularán los clientes.

- 3. Conoce a tus clientes.** Trata de aprender todo lo que puedas de tus clientes para que puedas enfocar tu servicio a sus necesidades y hábitos de compra. Habla con ellos y escucha sus quejas: conocerás la raíz de su insatisfacción.
- 4. Trata a las personas con respeto y cortesía.** Recuerda que cada contacto con el cliente - sea por correo electrónico, teléfono, correspondencia escrita o cara a cara - deja una impresión. Emplea expresiones como “perdona por hacerte esperar”, “gracias por tu orden”, “de nada” y “ha sido un placer ayudarte”.
- 5. Nunca discutas con un cliente.** Sabes muy bien que no siempre tienen la razón. Pero en vez de centrarte en el mal que sucedió, concéntrate en cómo arreglarlo. Los estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harán negocios contigo nuevamente si resuelves el problema o la queja a su favor.
- 6. No los hagas esperar.** Los reparos, las llamadas de vuelta y los correos electrónicos tienen que ser tratados como si fueran urgentes. Tus clientes buscan una resolución inmediata, y si se la puedes dar probablemente ganarás nuevos clientes.
- 7. Da siempre lo que has prometido.** Falla en esto y perderás credibilidad y clientes. Si garantizas una cotización dentro de 24 horas, entrégala en un día o menos. Si no puedes cumplir tu promesa, discúlpate y ofrece una compensación, como por ejemplo un descuento o una entrega gratis.
- 8. Asume que los clientes están diciendo la verdad.** Aunque a veces parece que los clientes están mintiendo, siempre dales el beneficio de la duda.

### **Estrategias del servicio al cliente**

- 1. El cliente por encima de todo:** Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2. **No hay nada imposibles cuando se quiere:** A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
3. **Cumple todo lo que prometas:** Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. **Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera:** Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. **Para el cliente tú marcas la diferencia:** Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
6. **Fallar en un punto significa fallar en todo:** Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un numero diferente, todo se va al piso.
7. **Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos:** Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. **El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente:** L a única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

**9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar:** Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

**10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo:** Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

[http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-valores\\_corporativos/](http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-valores_corporativos/)

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Para RUIZ - OLALLA, C. (2001). Es la acción de satisfacer o satisfacerse se conoce como satisfacción. El término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito.

El cliente, por otra parte, es la persona que realiza un determinado pago y accede a un producto o servicio. El cliente, por lo tanto, puede ser un usuario (quien usa un servicio), un comprador (el sujeto que compra un producto) o un consumidor (la persona que consume un servicio o producto).

Definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo, que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

Los beneficios de la satisfacción al cliente son numerosos: un cliente satisfecho es fiel a la compañía, suele volver a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno.

## **IMAGEN CORPORATIVA**

Para MINTZBERG y QUINN (1988). Imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.

Una buena imagen corporativa total se puede considerar como la suma de todas las imágenes asociadas a las posiciones individuales del producto de la compañía. El nombre corporativo y el logotipo deben también ser coherentes con la imagen corporativa general.

[http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-imagen\\_corporativa/](http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-imagen_corporativa/)

## **POSICIONAMIENTO**

Para MILES y SNOW (1978). Es un concepto relacionado de una forma muy estrecha con la cultura empresarial. La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, de la línea de productos, o de la marca. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto o servicio será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad.

FRED R.DAVID. (2008). El Posicionamiento, por tanto, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia.

El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores.

## **2.6 HIPÓTESIS**

La Planificación Estratégica incide en la competitividad de la Corporación Financiera para la acción comunitaria y Social “COFIPACS”, del cantón Salcedo.

## **2.7 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES**

X= Variable independiente: Plan Estratégica      —————→ Cualitativa

Y= Variable dependiente: Competitividad      —————→ Cuantitativa

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se utilizara el enfoque cualitativo y cuantitativo, el mismo que permitirá utilizar técnicas orientadas a la comprensión y solución del problema objeto de estudio, con la propuesta de un plan estratégico dirigido a todo el ente empresarial en la Corporación Financiera “COFIPACS”. Es decir analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de que todo su talento humano se adapte a los futuros cambios y permitan un mejor desempeño administrativo y financiero facilitando la implantación de nuevas formas y enfoques de hacer empresa con procedimientos modernos con un plan estratégico el mismo que al ser desarrollado se convertirá en el soporte e impulso para una mejora continua dentro del sector financiero.

La investigación en el presente proyecto es el análisis de una realidad observable, medible y que se puede percibir de manera precisa pretende estudiar el planteamiento, un acercamiento a la realidad objeto de estudio y a la teoría de la investigación y se centra en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utiliza la estadística para el análisis de los datos.

La modalidad de la presente investigación se la realizara desde el punto de vista cuantitativo, porque se sustentará en el paradigma crítico propositivo, acorde con una realidad cambiante, que demanda respuestas integrales con un compromiso de mejorar el nivel de competitividad, comprendida con la transformación positiva para nuestra sociedad Salcedense.

## **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para ejecutar al presente proyecto aplicare las siguientes modalidades de investigación, bibliográfica o documental y de campo.

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

Para la realización del presente proyecto tomare el enfoque de la investigación bibliográfica o documental ya que por medio de esta investigación lograre obtener suficiente información sobre el problema planteado, el mismo que permitirá recopilar, analizar y seleccionar toda la información respecto a la aplicación de un plan estratégico y el nivel de competitividad actual con el que cuenta la institución financiera, para lo cual se recurrirá a todas las herramientas documentarias como libros de administración, planificación, tesis de grado, revistas especializadas, diccionarios, información que será recopilada en el internet y la información que proporcionara la empresa, por lo que se debe analizar minuciosamente los apoyos bibliográficos que vayamos conociendo con el desarrollo de la investigación.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

Esta investigación permite realizar un estudio minucioso y detallado de los hechos, con el fin de obtener toda la información verídica de cómo se origina el problema, es decir a través del contacto directo con los involucrados para así tener un enfoque claro del problema y buscar las posibles soluciones que beneficien a todos los que conforman la Corporación Financiera “COFIPACS”, utilizando como técnica parcial para recolectar la información la encuesta la misma que se aplicara a todo el ente empresarial de la institución.

Permitiendo de esta manera la interpretación y el análisis de los resultados. La aplicación de esta encuesta se realizar en la Ciudad de salcedo, donde se generaran los hechos; los mismos que nos permitirán ampliar la información una vez aplicada la encuesta.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente proyecto de investigación utilizaremos los siguientes tipos de investigación los mismos que se detallan a continuación.

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

La finalidad por la cual se realizara este tipo de investigación, es como su nombre lo indica, explorar, buscar e indagar sobre todo lo relacionado con el problema objeto de estudio para tener una idea precisa del mismo.

Para llevar a cabo esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad, y podrá identificar el problema objeto de estudio, permitiéndole que con su conocimiento e investigación científica plantee y formule una hipótesis para dar una

posible solución al problema que se está investigando.

### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación nos permite describir, puntualizar y explicar de la mejor manera la inadecuada planificación estratégica en la Corporación Financiera “COFIPACS”, con el propósito de determinar las características fundamentales del mismo y sus posibles soluciones, convirtiéndose en una forma eficiente para la identificación de conductas, actividades y responsabilidades de las personas que conforman la corporación financiera COFIPACS brindándoles una mayor motivación frente al trabajo que desempeñan y así mejorar el nivel de competitividad de dicha institución.

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Esta investigación nos permite orientar como mejorar el nivel de competitividad de todo el ente empresarial en la corporación financiera COFIPACS, en base a la aplicación de un plan estratégico, favoreciendo así al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Con la aplicación de la Investigación Correlacional, podremos medir el grado de relación existente entre las variables planteadas, es decir por qué la variación de comportamiento de una variable depende de la variación del comportamiento de la otra, se analizará el porqué de esta reacción, en este sentido podremos comprobar y determinar las asociaciones y relaciones entre dos o más fenómenos que involucran el problema de la investigación.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la ejecución del presente proyecto se ha identificado a los clientes internos y externos de la Corporación Financiera “COFIPACS” de la ciudad de salcedo, conforme al siguiente cuadro.

**TABLA N.- 1**  
**POBLACIÓN Y MUESTRA**

<b>POBLACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Cientes internos	20
Cientes externos	1230
<b>TOTAL</b>	<b>1250</b>

**Elaborado por:** Rocío Yáñez

**Fuente:** Corporación Financiera “COOFIPACS”

#### **Muestra:**

Los siguientes datos serán utilizados para calcular la muestra:

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (1230 socios)

e = Margen de error (0,05)

Fórmula a aplicar:

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

$$n = \frac{1230}{0,05^2(1230-1)+1} = n = \frac{1230}{0,0025(1229)+1} =$$

$$n = \frac{1230}{3,0725 + 1} = n = \frac{1230}{4,0725} =$$

$$n = 302,02578 = 302 \text{ socios}$$

Aplicaremos la encuesta a 302 socios de la Corporación Financiera “COFIPACS”

### 3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1 Variable Independiente: Plan Estratégico

#### CUADRON°.- 1

Variable Independiente: Plan Estratégico

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Plan estratégico</b></p> <p>Documento en el cual toda organización determina y establece sus principales acciones, actividades a llevar a cabo, a través de un control; analiza su entorno, desarrolla e implementa objetivos y metas establecidas, por la organización, de forma que se pueda ser competitivo en todo ambiente de mercado, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados por la organización.</p>	<p>Etapa filosófica</p> <p>Etapa analítica</p> <p>Etapa operativa</p> <p>Etapa de acción</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Fortalezas</p> <p>Debilidad</p> <p>Oportunidades</p> <p>Amenazas</p> <p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Políticas</p> <p>Control</p>	<p>¿La empresa tiene definida su misión, visión y valores?</p> <p>¿Se conoce en la Corporación sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?</p> <p>¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas que tiene la empresa?</p> <p>¿Qué herramienta de gestión utiliza para controlar a la Corporación?</p>	<p>Encuesta estructurado a clientes internos y externos de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”</p>

### 3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD

CUADRONº.- 2  
Variable Dependiente: Competitividad

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Competitividad.</b>-Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico</p>	Ventajas comparativas	Servicios diferenciados	¿Se brinda incentivos al personal que elabora en la empresa?	<p>Encuesta estructurado a clientes internos y externos de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”</p>
	Productividad	Trabajo con Eficiencia Eficacia	¿Cree usted que el personal de la empresa COFIPACS cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?	
	Trabajo en equipo	Metas	¿Está de acuerdo que los empleados expongan opiniones y sugerencias para el buen funcionamiento de la empresa?	
	Calidad del servicio	Satisfacción del cliente	¿Cree usted que es necesario mejorar la calidad en el servicio que brinda COFIPACS?	
	Imagen Corporativa.	Posicionamiento	¿Considera usted que COFIPACS tiene que mejorar su imagen corporativa para lograr un mejor posicionamiento?	

**Elaborado por:** Rocío Yáñez

**Fuente:** Competitividad

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de una información efectiva y veraz se utilizara las siguientes técnicas:

**CUADRO N°.- 3**  
**RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN</b>
<b>1. INFORMACIÓN SECUNDARIA</b>  1.1 Lectura científica       1.2 Fichaje  <b>2. INFORMACIÓN PRIMARIA</b>    2.2 Encuesta	1.1.1 Libros Planificación estratégica    1,1.2 Tesis de grado sobre Planificación estratégica y competitividad   1.2.1 Ficha Bibliográfica       2.1.2 Cuestionario.

Elaborado por: Rocío Yáñez

### 3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez culminado la etapa de recopilación de la información para obtener los posibles resultados, se procesa de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Recolección, clasificación, selección y tabulación de la información
2. Selección de la información cualitativa
3. Estudio estadístico de los datos
4. Presentación de datos en cuadros estadísticos
5. Elaboración de cuadros estadísticos
6. Análisis e interpretación de resultados

Los datos recogidos serán procesados mediante la estadística descriptiva e inferencial. Para la comprobación de la hipótesis se utiliza la prueba estadística  $\chi^2$  (Chi - cuadrada).

Una vez terminado el plan de procesamiento de la información se podrá establecer conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS (ENCUESTAS)**

El análisis e interpretación de los datos se basó en dos cuestionarios el cual nos permitió realizar el diagnóstico interno y externo (fortalezas y debilidades) de la Corporación Financiera “COFIPACS”; el primero fue dirigido a los colaboradores y el otro a los socios de la misma. Estos datos nos permitieron determinar el plan estratégico y la competitividad; donde se considera como una de las fuentes principales que debe tener una institución para un buen funcionamiento de la misma.

## CLIENTES INTERNOS

### PREGUNTA N°.- 1

¿Considera usted importante que la aplicación de un plan estratégico mejorará la competitividad en la Corporación Financiera “COFIPACS”

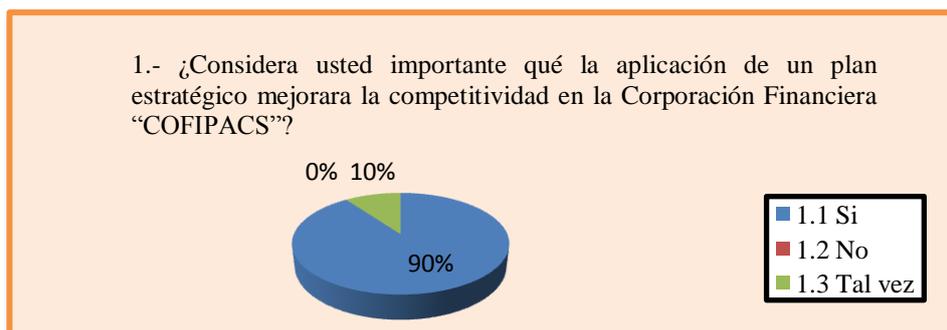
TABLA N°.- 2

#### APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO MEJORARÁ LA COMPETITIVIDAD

N.-	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.1	Si	18	90%
1.2	No	0	0%
1.3	Tal vez	2	10%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N°.- 5

#### APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO MEJORARÁ LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Clientes internos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### Interpretación y análisis

De los 20 encuestados, 18 personas que corresponde al 90% consideran que es importante la aplicación de un plan estratégico y 2 personas que es el 10% indica que puede ser posible la aplicación. Desde el punto de vista de la Administración, una de las herramientas fundamentales es el Plan Estratégico, ya que permite planificar a corto, mediano y largo plazo.

## **PREGUNTA N°.- 2**

¿Al momento la Corporación Financiera “COFIPACS” tiene definida claramente su misión, visión y valores?

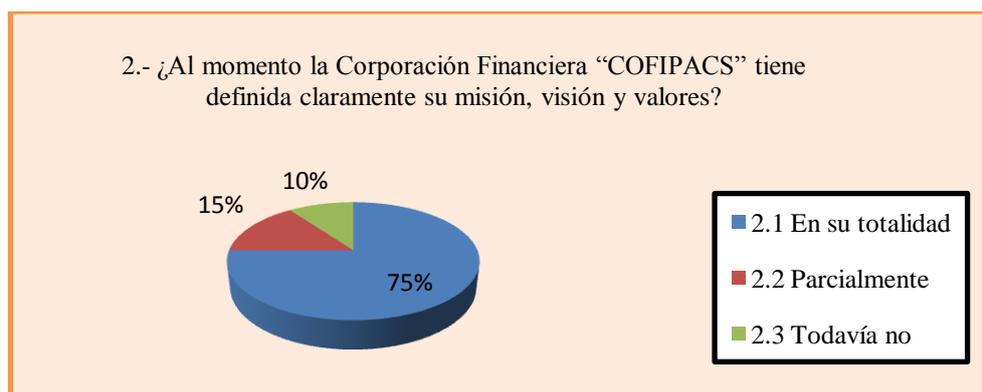
**TABLA N°.- 3**

### **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA CORPORACIÓN**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2.1	En su totalidad	15	75%
2.2	Parcialmente	3	15%
2.3	Todavía no	2	10%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 6**

### **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA CORPORACIÓN**



Fuente: Clientes internos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

## **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 15 personas que corresponde el 75% indica que la corporación si tiene definido la misión, visión y los valores 3 personas que es el 15% indica parcialmente y 2 personas que es el 10% todavía no tienen definido. Es importante que la empresa deba tener definida la función que cumple, como a donde va a llegar, de la misma manera sus valores que va a practicar.

### **PREGUNTA N°.- 3**

¿Conocen cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Corporación Financiera “COFIPACS”

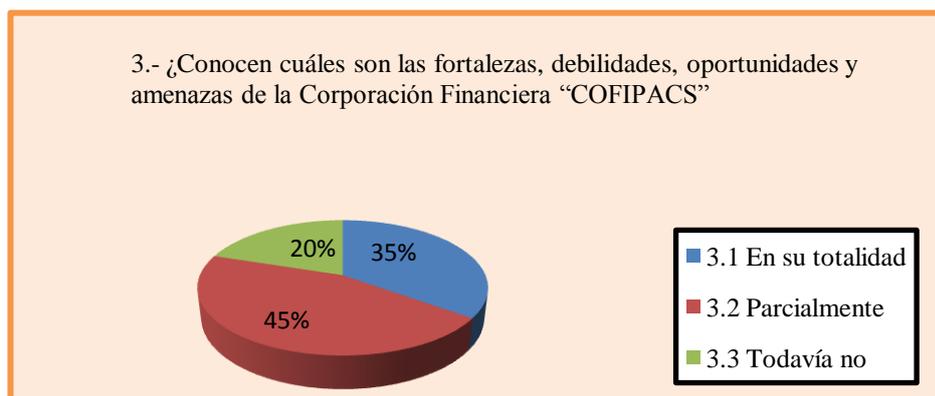
**TABLA N°.- 4**

#### **FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA CORPORACIÓN**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
3.1	En su totalidad	7	35%
3.2	Parcialmente	9	45%
3.3	Todavía no	4	20%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 7**

#### **FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA CORPORACIÓN**



**Fuente:** Clientes internos  
**Elaborado por:** Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 7 personas que corresponde el 35% conocen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la corporación mientras que 9 personas que es el 45% indica que parcialmente y 4 personas que es el 20% manifiesta que todavía no. Al momento que los clientes internos como externos no tienen claramente sus aspectos positivos y los aspectos negativos, siendo conscientes de una realidad.

#### **PREGUNTA N°.- 4**

¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas que tiene la Corporación Financiera “COFIPACS”?

**TABLA N°.- 5**

#### **OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA CORPORACIÓN**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
4.1	En su totalidad	8	40%
4.2	Parcialmente	5	25%
4.3	Todavía no	7	35%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 8**

#### **OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA CORPORACIÓN**



Fuente: Clientes internos

Elaborado por: Rocío Yáñez

#### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 8 personas que corresponde el 40% conocen los objetivos, estrategias y políticas de la corporación mientras que 5 personas que es el 25% indica parcialmente y 7 personas que es el 35% señala que todavía no conoce. El talento humano debe apoderarse de la planificación de la empresa, para prácticas y todo un mismo lenguaje. Por lo que la planificación debe estar claramente socializada en la empresa.

## **PREGUNTA N°.- 5**

¿Qué herramienta de gestión utiliza para controlar que la Corporación Financiera “COFIPACS” se mantiene en un buen nivel?

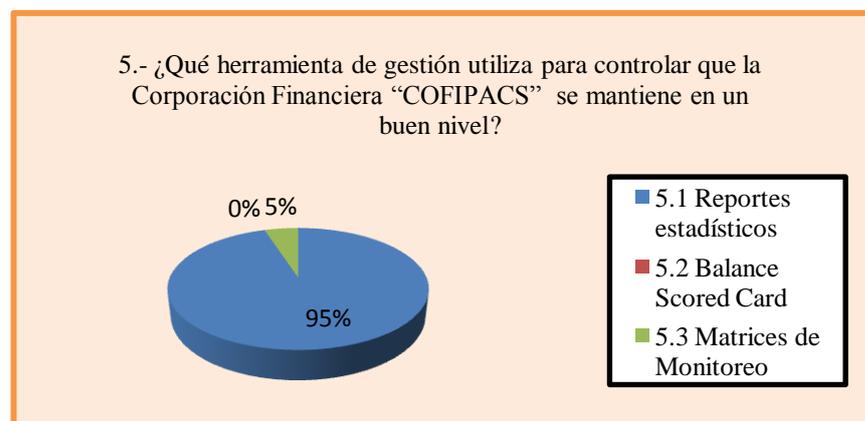
**TABLA N°.- 6**

### **HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA CONTROLAR LA CORPORACIÓN**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5.1	Reportes estadísticos	19	95%
5.2	Balance ScoreCard	0	0%
5.3	Matrices de Monitoreo	1	5%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 9**

### **HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA CONTROLAR LA CORPORACIÓN**



Fuente: Clientes internos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 19 personas que corresponde el 95% manifiestan que utilizan los reportes estadísticos para controlar la corporación y 1 persona que es el 5% indica que utilizan matrices de monitoreo. La gestión de una empresa debe valerse de todas las herramientas Administrativas, que la ciencia lo propone, escogiendo un modelo que permita seguir para aplicar.

## **PREGUNTA N°.- 6**

¿Cree usted qué es necesario mejorar la calidad en el servicio que presta la Corporación Financiera “COFIPACS”?

**TABLA N°.- 7**

### **CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA CORPORACIÓN**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
6.1	Si	6	30%
6.2	No	12	60%
6.3	Tal vez	2	10%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 10**

### **CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA CORPORACIÓN**



Fuente: Clientes internos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 6 personas que corresponde el 30% indica que debe mejorar la calidad en el servicio mientras que 12 personas que es el 60% manifiesta que no es necesario y 2 personas que es el 10% señala que tal vez debe mejorar el servicio que presta la corporación Financiera COFIPACS. El servicio que brinda una empresa, en este caso que es intangible, debe estar monitoreada, evaluada constantemente, para estar siempre satisfaciendo la necesidad del cliente.

## **PREGUNTA N°.- 7**

¿Considera usted que la Corporación Financiera “COFIPACS” tiene que mejorar su imagen corporativa para lograr un excelente posicionamiento en el área financiero?

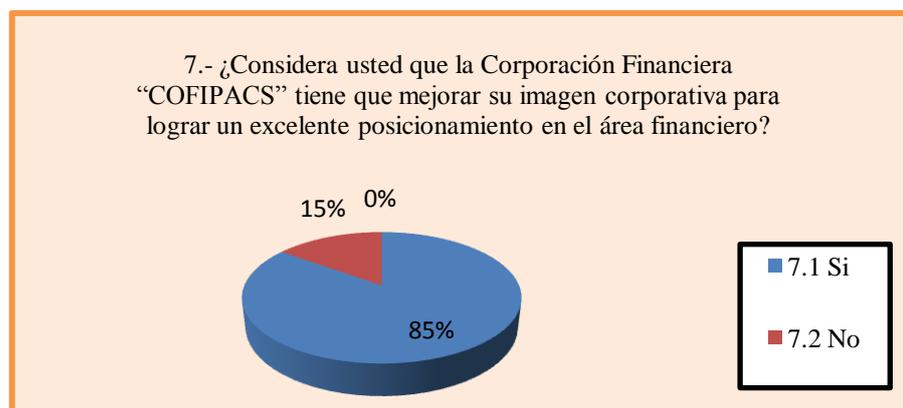
**TABLA N°.- 8**

### **IMAGEN CORPORATIVA PARA UN EXCELENTE POSICIONAMIENTO**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
7.1	Si	17	85%
7.2	No	3	15%
7.3	Tal vez	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 11**

### **IMAGEN CORPORATIVA PARA UN EXCELENTE POSICIONAMIENTO**



Fuente: Clientes internos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 17 personas que corresponde el 85% señala que debe cambiar la imagen corporativa para lograr un mejor posicionamiento en el área financiero y 3 personas que es el 15% indica que no es necesario cambiar. La imagen corporativa debe estar en un mejoramiento continua, ya que es la imagen visible hacia la sociedad.

### **PREGUNTA N°.- 8**

¿A su criterio la Corporación Financiera “COFIPACS” ha mejorado el nivel de competitividad con el entorno financiero de la localidad?

**TABLA N°.- 9**

#### **NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL ENTORNO FINANCIERO**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
8.1	Si	13	65%
8.2	No	3	15%
8.3	Tal vez	4	20%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 12**

#### **NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL ENTORNO FINANCIERO**



**Fuente:** Clientes internos  
**Elaborado por:** Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 13 personas que corresponde el 65% indica que la corporación ha superado el nivel de competitividad en su localidad mientras que 3 personas que es el 15% indica no y 4 personas que es el 20% señala que tal vez. Las empresas no deben ver como una amenaza a la competencia, sino como una oportunidad para estar mejorando continuamente y proponiendo renovaciones continuas o ratificando lo que está haciendo.

## **PREGUNTA N°.- 9**

¿El nivel de capacitación para ocupar un puesto de trabajo en la corporación, es?

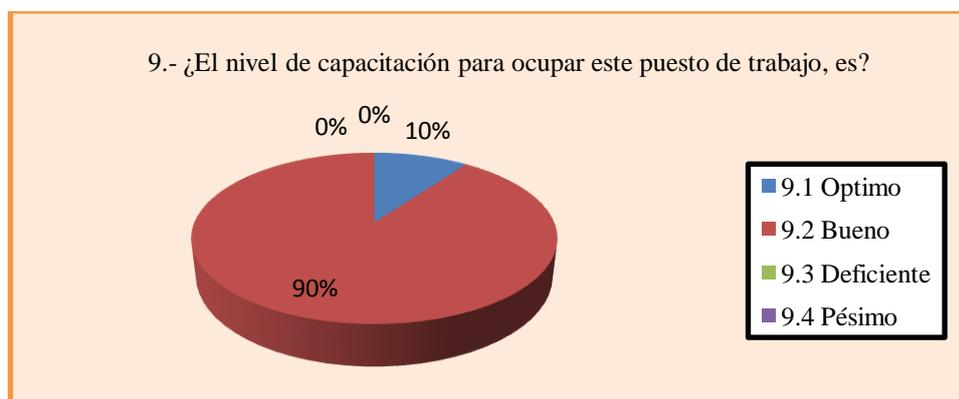
**TABLA N°.- 10**

### **NIVEL DE CAPACITACIÓN PARA OCUPAR EL PUESTO DE TRABAJO**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
9.1	Optimo	2	10%
9.2	Bueno	18	90%
9.3	Deficiente	0	0
9.4	Pésimo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 13**

### **NIVEL DE CAPACITACIÓN PARA OCUPAR EL PUESTO DE TRABAJO**



Fuente: Clientes internos

Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 2 personas que corresponde el 10% indica que la capacitación que recibe para ocupar el puesto es óptimo y 18 personas que es el 90% señala que es bueno la capacitación que reciben. Para llegar a cumplir los objetivos el jefe de recursos humanos debe disponer un plan de capacitación continua que le permita tener motivado y renovado el talento humano.

## **PREGUNTA N°.- 10**

¿La comunicación entre directivos y empleados usted la calificaría?

**TABLA N°.- 11**

### **COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
10.1	Muy Buena	5	25%
10.2	Buena	14	70%
10.3	Regular	1	5%
10.4	Pésima	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 14**

### **COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**



**Fuente:** Clientes internos  
**Elaborado por:** Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 5 personas que corresponde el 25% señala que es muy buena la comunicación entre directivos y empleados en la corporación mientras que 14 personas que es el 70% indica que es buena la comunicación entre ellos y 1 persona que es el 5% señala que es regular. Los canales de comunicación tanto vertical como horizontal, deben estar plasmados de valores que las políticas, resoluciones y normas se puedan cumplir a cabalidad, siempre considerando como eje la cumbre estratégica, y un pilar fundamental el nivel operativo.

### **PREGUNTA N°.- 11**

¿Está de acuerdo que los empleados expongan opiniones y sugerencias para el buen funcionamiento de la empresa?

**TABLA N°.- 12**

#### **OPINIONES Y SUGERENCIAS PARA LA EMPRESA**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
11.1	Si	16	80%
11.2	No	4	20%
11.3	Tal vez	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 15**

#### **OPINIONES Y SUGERENCIAS PARA LA EMPRESA**



Fuente: Clientes internos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación:**

De los 20 encuestados 16 personas que corresponde el 80% manifiestan exponer sus opiniones y sugerencias y 4 personas que es el 20% señala que no deben exponer ni opiniones tampoco sugerencias. Tener políticas participativas, en donde todos los actores den su criterio, se va a dar como resultado tener involucrado a todos los actores de la corporación.

## **PREGUNTA N°.- 12**

¿Con qué frecuencia La Corporación Financiera “COFIPACS” brinda capacitación a los colaboradores?

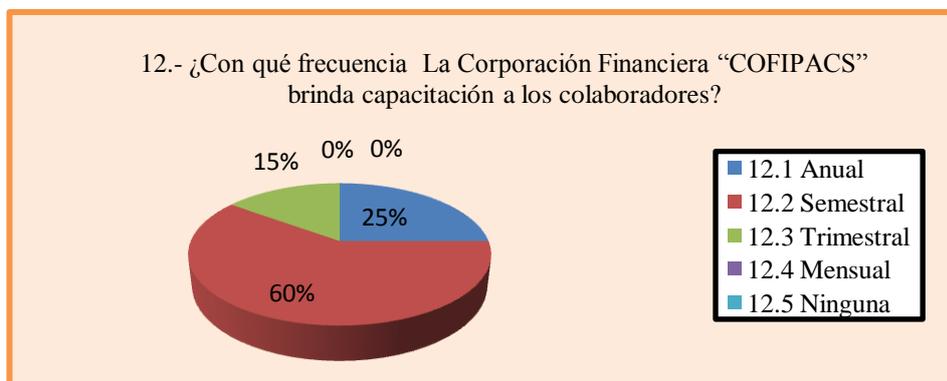
**TABLA N°.- 13**

### **FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN A COLABORADORES**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
12.1	Anual	5	25%
12.2	Semestral	12	60%
12.3	Trimestral	3	15%
12.4	Mensual	0	0%
12.5	Ninguna	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 16**

### **FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN A COLABORADORES**



Fuente: Clientes internos

Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 5 personas que corresponde el 25% señala que la capacitación es anual mientras que 12 personas que es el 60% indica que es semestral la capacitación y 3 persona que es el 15% señala que es trimestral la capacitación. Una buena y efectiva capacitación se da continua, planificadamente llenando los nudos críticos del talento humano.

### **PREGUNTA N°.- 13**

¿Cada qué tiempo le gustaría recibir la capacitación?

**TABLA N°.- 14**  
**TIEMPO DE CAPACITACIÓN**

N.-	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13.1	Anual	1	5%
13.2	Semestral	7	35%
13.3	Trimestral	10	50%
13.4	Mensual	2	10%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 17**  
**TIEMPO DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Clientes internos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 20 encuestados 1 persona que corresponde el 5% señala que la capacitación sea mensual mientras que 7 personas que es el 35% indica que se trimestral ,10 personas que es el 50% desean que sea semestral y 2 personas que corresponde el 10% desean la capacitación anual. Es importante considerar una capacitación continua y planificada.

## CLIENTES EXTERNOS

### PREGUNTA N°.- 1

¿Considera usted que la aplicación de un plan estratégico mejorará la competitividad en la corporación financiera "COFIPACS"?

TABLA N°.- 15

#### APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO MEJORARÁ LA COMPETITIVIDAD

N.-	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.1	Si	207	69%
1.2	No	95	31%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N°.- 18

#### APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO MEJORARÁ LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Clientes externos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### Interpretación:

De los 302 encuestados, 207 personas que corresponde el 69% consideran que es importante la aplicación de un plan estratégico y 95 personas que es el 31% indica que puede ser posible la aplicación. Los clientes están seguros que una planificación estratégica llevara a cumplir los objetivos institucionales.

## **PREGUNTA N°.- 2**

¿Cómo calificaría usted la atención que prestan los colaboradores (empleados) de la corporación financiera "COFIPACS"?

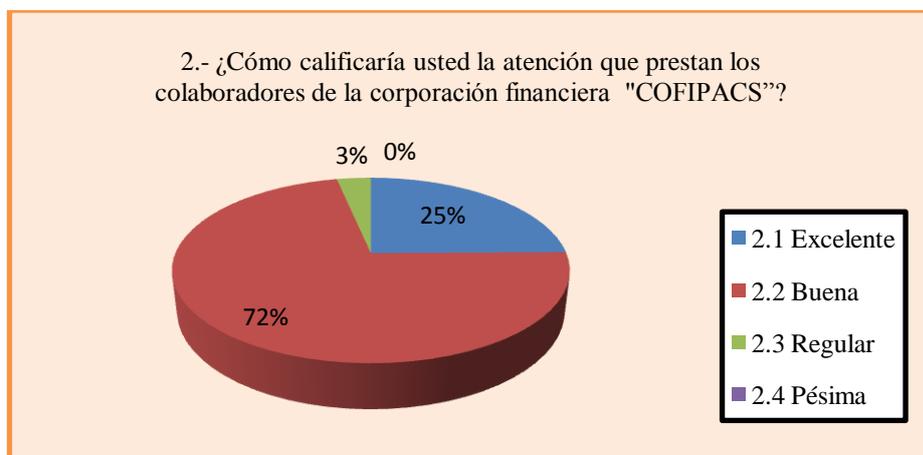
**TABLA N°.- 16**

### **ATENCIÓN QUE PRESTAN LOS COLABORADORES (EMPLEADOS)**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2.1	Excelente	75	25%
2.2	Buena	217	72%
2.3	Regular	10	3%
2.4	Pésima	0	0%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 19**

### **ATENCIÓN QUE PRESTAN LOS COLABORADORES (EMPLEADOS)**



**Fuente:** clientes externos  
**Elaborado por:** Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 302 encuestados, 75 personas que corresponde el 25% consideran que la atención que presta el personal de la corporación es excelente, 271 personas que es el 72% manifiestan que es buena y 10 personas que es el 3% indican que es regular. El servicio y la atención a los clientes es la mejor publicidad que tiene una empresa.

### **PREGUNTA N°.- 3**

¿Considera usted que la aplicación de estrategias financieras ayudara a mejorar el nivel de competitividad de la corporación financiera "COFIPACS"?

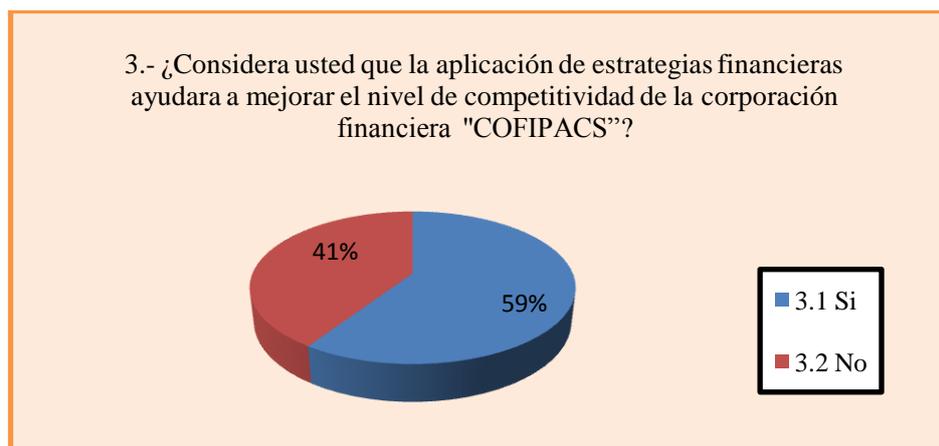
**TABLA N°.- 17**

#### **APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS MEJORAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
3.1	Si	179	59%
3.2	No	123	41%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 20**

#### **APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS MEJORAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD**



Fuente: clientes externos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 302 encuestados, 268 personas que corresponde al 89% manifiestan que la aplicación de estrategias empresariales ayudara a mejorar en un nivel alto la competitividad y 34 personas que es el 11% indican que puede mejorar en un nivel medio. Se considera una realidad de contar con herramientas administrativas mejorara la gestión institucional.

#### **PREGUNTA N°.- 4**

¿Indique el motivo por el cual usted es socio de la corporación financiera "COFIPACS"?

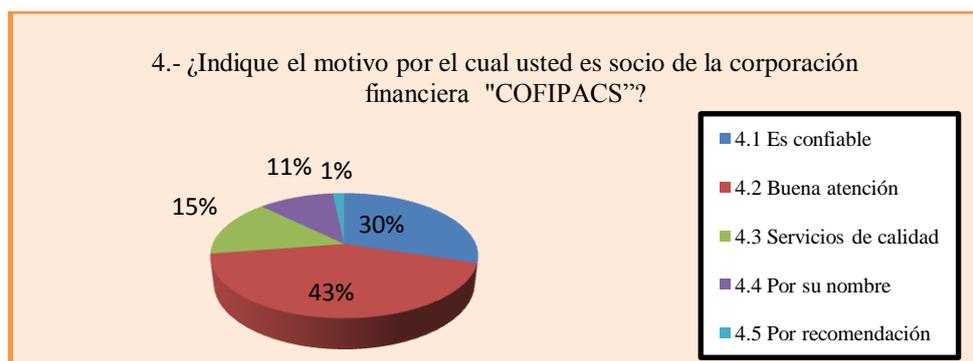
**TABLA N°.- 18**

**CUÁL ES LA RAZÓN O MOTIVO QUE USTED ES SOCIO DE LA CORPORACIÓN**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
4.1	Es confiable	90	30%
4.2	Buena atención	129	43%
4.3	Servicios de calidad	45	15%
4.4	Por su nombre	33	11%
4.5	Por recomendación	5	2%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 21**

**CUÁL ES LA RAZÓN O MOTIVO QUE USTED ES SOCIO DE LA CORPORACIÓN**



**Fuente:** Clientes externos  
**Elaborado por:** Rocío Yáñez

#### **Interpretación y análisis:**

De los 302 encuestados, 90 personas que corresponde al 30% manifiestan que son socios de la corporación porque es confiable, 129 personas que es el 43% por la buena atención, 45 personas que es el 15% indica por la prestar servicio de calidad, 33 personas que es el 11% por su nombre que es llamativo y 5 personas que corresponde el 2% por recomendación. Se debe aprovechar de las fortalezas que dispone la Corporación para que pueda seguir creciendo.

## **PREGUNTA N°.- 5**

¿Los diferentes servicios que presta la corporación financiera "COFIPACS" en qué grado satisface sus expectativas?

**TABLA N°.- 19**

### **EN QUÉ GRADO SATISFACE SUS EXPECTATIVAS**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5.1	Total	285	94%
5.2	Parcial	17	6%
5.3	Nada	0	0%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 22**

### **EN QUÉ GRADO SATISFACE SUS EXPECTATIVAS**



Fuente: Clientes externos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación:**

De los 302 encuestados, 285 personas que corresponde al 94% consideran que los servicios prestados satisfacen sus expectativas totalmente y 17 personas que es el 6% indican que satisface parcialmente. Es importante considerar que la empresa cumpla con la expectativa que tiene la empresa, ya que debe brindar un buen servicio.

## **PREGUNTA N°.- 6**

¿Cómo calificaría usted las instalaciones de la corporación financiera "COFIPACS"?

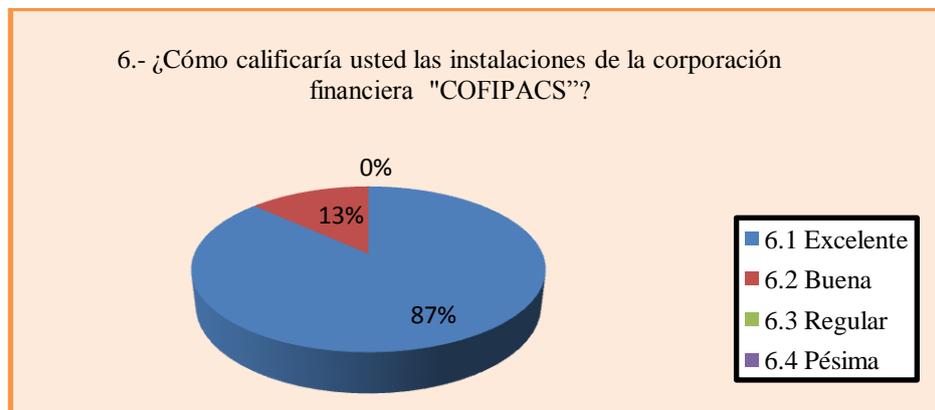
**TABLA N°.- 20**

### **INSTALACIONES DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA "COFIPACS"**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
6.1	Excelente	262	87%
6.2	Buena	40	13%
6.3	Regular	0	0%
6.4	Pésima	0	0%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 23**

### **INSTALACIONES DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA "COFIPACS"**



Fuente: Clientes externos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación:**

De los 302 encuestados, 262 personas que corresponde al 87% consideran que las instalaciones de la corporación son excelentes y 40 personas que es el 13% indican que son buenas. La parte de la infraestructura es muy importante para la empresa, ya que brinda seguridad y confianza en sus clientes.

## **PREGUNTA N°.- 7**

¿Qué tipos de transacción realiza frecuentemente?

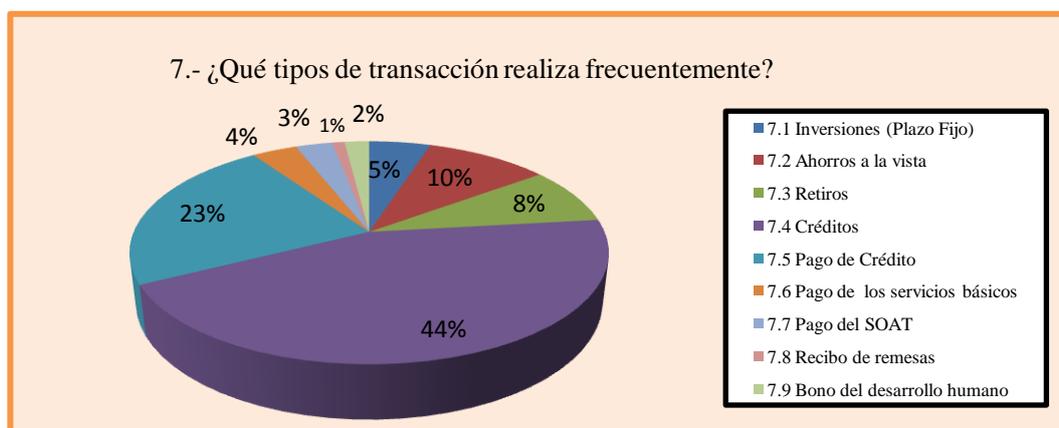
**TABLA N°.- 21**

### **FRECUENTEMENTE QUE TRANSACCIÓN REALIZA**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
7.1	Inversiones (Plazo Fijo)	15	5%
7.2	Ahorros a la vista	30	10%
7.3	Retiros	25	8%
7.4	Créditos	134	44%
7.5	Pago de Crédito	69	23%
7.6	Pago de los servicios básicos	11	4%
7.7	Pago del SOAT	9	3%
7.8	Recibo de remesas	3	1%
7.9	Bono del desarrollo humano	6	2%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 24**

### **FRECUENTEMENTE QUE TRANSACCIÓN REALIZA**



**Fuente:** Clientes externos  
**Elaborado por:** Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

El 44% de socios y cliente toman a la corporación es por los créditos, y el 23% el pago de créditos, lo que debemos fortalecer nuestro producto estrella que es el crédito, fortaleciendo los demás productos y servicio.

## **PREGUNTA N°.- 8**

¿Después de haber realizado sus diferentes transacciones usted se encuentra?

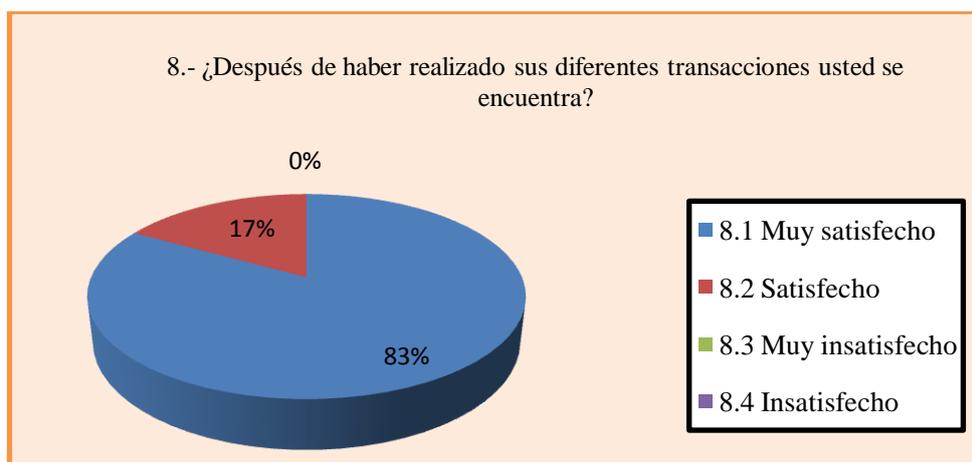
**TABLA N°.- 22**

### **AL REALIZAR LAS TRANSACCIONES COMO SE USTED SE ENCUENTRA**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
8.1	Muy satisfecho	251	83%
8.2	Satisfecho	51	17%
8.3	Muy insatisfecho	0	0%
8.4	insatisfecho	0	0%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 25**

### **AL REALIZAR LAS TRANSACCIONES COMO SE USTED SE ENCUENTRA**



**Fuente:** Clientes externos

**Elaborado por:** Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 302 encuestados, 251 personas que corresponde al 83% consideran luego de haber realizado las diferentes transacciones se encuentran muy satisfechos y 51 personas que es el 17% se sienten satisfechos. La satisfacción del cliente es la mejor imagen que podemos dar a la comunidad, ya que cumple con los principios fundamentales de la empresa.

## **PREGUNTA N°.- 9**

¿Cree usted que es necesario mejorar la calidad de servicio que presta la corporación financiera "COFIPACS"?

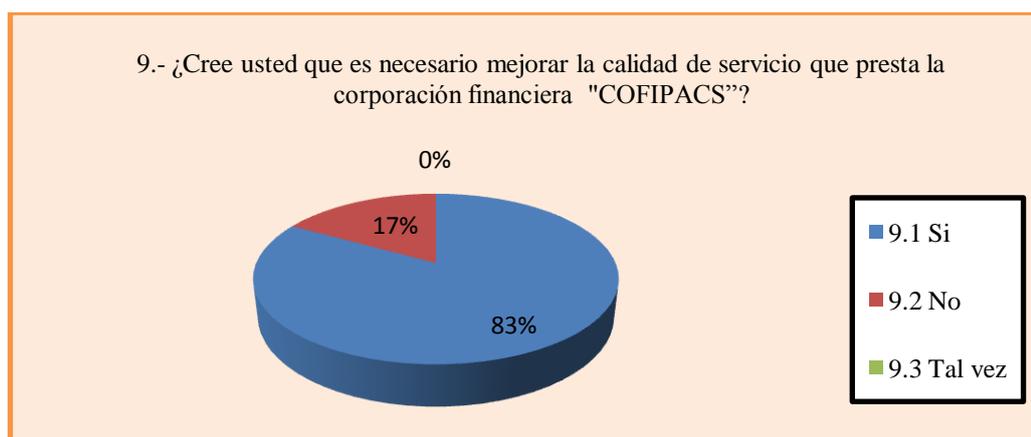
**TABLA N°.- 23**

### **ES NECESARIO MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
9.1	Si	251	83%
9.2	No	51	17%
9.3	Tal vez	0	0%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 26**

### **ES NECESARIO MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO**



Fuente: clientes externos  
Elaborado por: Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

De los 302 encuestados, 251 personas que corresponde al 83% consideran que deben mejorar la calidad de servicio y 51 personas que es el 17% indican que no es necesario mejorar. Es importante estar en una constante medición de satisfacción del cliente, como la efectividad del producto o servicio que se brinde para poderle renovar continuamente.

## **PREGUNTA N°.- 10**

¿Considera usted que COFIPACS tiene que mejorar su imagen corporativa para lograr un mejor posicionamiento en el área financiero?

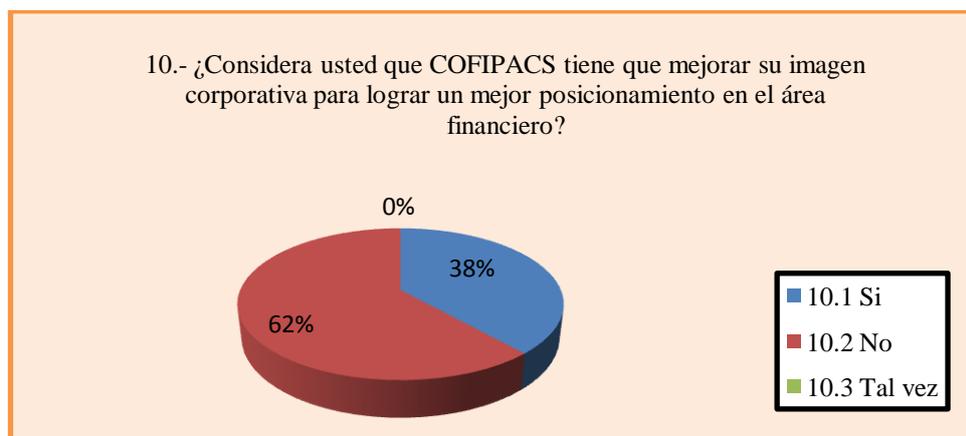
**TABLA N°.- 24**

### **LA IMAGEN CORPORATIVA LOGRA UN POSICIONAMIENTO**

<b>N.-</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
10.1	Si	116	38%
10.2	No	186	62%
10.3	Tal vez	0	0%
<b>Total</b>		<b>302</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°.- 27**

### **LA IMAGEN CORPORATIVA LOGRA UN POSICIONAMIENTO**



**Fuente:** Clientes externos

**Elaborado por:** Rocío Yáñez

### **Interpretación y análisis:**

El 62% que corresponde a 186 encuestados, indican que no se debería mejorar la imagen corporativa, mientras que el 38% que corresponde a 116 encuestados dicen que si debe mejorar la imagen. Por lo que es importante la imagen corporativa que dé la empresa al público y la sociedad, ya que garantiza una solvencia y garantía.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### Definición de la Hipótesis

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere a mundo de presentar los resultado de una investigación , las cuales no se realizan al total de la población investigada , sino a las muestras seleccionadas , para lo cual se aplica el método ch- cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados .

### Formulación de la hipótesis

$H_0$  = La aplicación de un Plan Estratégico **no** permitirán mejorar la Competitividad en la Corporación Financiera “COFIPACS”

$H_1$  =La aplicación de un Plan Estratégico **si** permitirán mejorar la Competitividad en la Corporación Financiera “COFIPACS”

### Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

### Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

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

### Simbología:

$\sum$  = Sumatoria Total

O=Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada en cada celda.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

## Preguntas seleccionadas

### Encuesta Clientes Externos

#### PREGUNTA N° 1

¿Cree usted que la aplicación de un plan estrategico mejorará la competitividad en la Corporación Financiera “COFIPACS”?

Si

No

#### PREGUNTA N° 3

¿Considera usted la aplicación de estrategias financieras ayudará a mejorar el nivel de competitividad de la Corporación Financiera “COFIPACS”

Si

No

**TABLA N° 25**

#### FRECUENCIAS OBSERVADAS

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Plan Estratégico	207	95	302
Competitividad	179	123	302
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>218</b>	<b>604</b>

**Elaborado por:** Rocío Yáñez

**Fuente:** Encuesta

#### Fórmula para la Frecuencia Esperada.

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de region}) \text{ total o marginal de columna}}{n}$$

**TABLA N° 26**  
**FRECUENCIA ESPERADA**

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Plan Estratégico	193,0	109,0	302,0
Competitividad	193,0	109,0	302,0
			604,0

**Elaborado por:** Rocío Yáñez  
**Fuente:** Encuesta

### **Cálculo del grado de libertad**

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

### **Grados de libertad**

Grado de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas - 1)

$$(Gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(Gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(Gl) = (1) (1)$$

$$(Gl) = 1$$

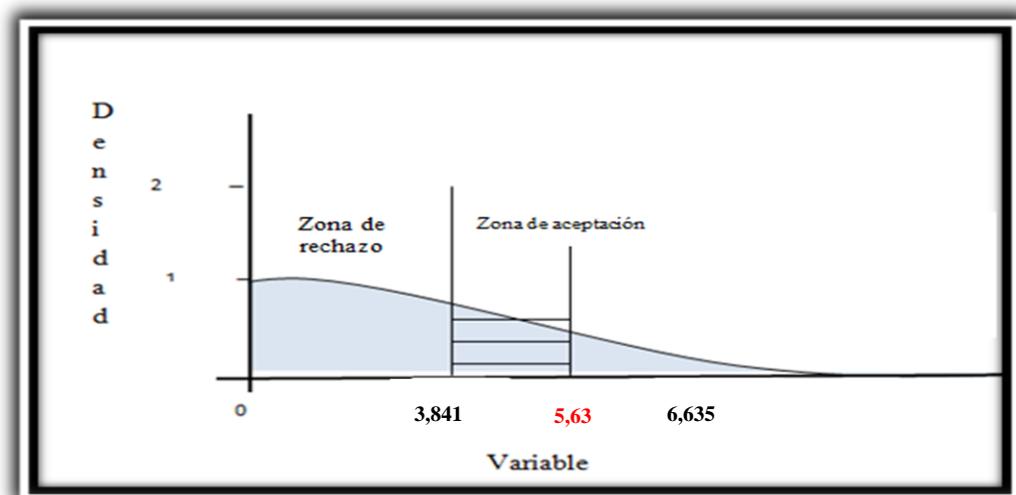
El valor tabulado de  $X^2$  con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3,841.

**TABLA N° 27**  
**FRECUENCIAS ESPERDAS**

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	Plan Estratégico/ SI	207	193,0	14,0	196,00
Plan Estratégico / NO	95	109,0	-14,0	196,00	1,80
Competitividad/ SI	179	193,0	-14,0	196,00	1,02
Competitividad/ NO	123	109,0	14,0	196,00	1,80
					<b>X<sup>2</sup> = 5,63</b>

**Elaborado por:** Rocío Yanez  
**Fuente:** Encuesta

**GRÁFICO N°.- 28**  
**CHI CUADRADO**



**Elaborado por:** Rocío Yáñez

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS, la administración que se ha venido practicando, ha sido de manera empírica, recogiendo las experiencias tanto de sus directivos, gerencia como del nivel operativo.
- Se analizando hasta la saciedad la problemática de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS, en donde se ha determinado que falta un plan estratégico y una buena administración lo que disminuye el crecimiento de la institución y la competitividad se ha visto vulnerado para la organización.

- La insuficiente planificación, y de no contar con un Plan Estratégico la ha dado a la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, notables falencias en sus procesos.
- Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” no dispone de procesos internos, ya que no tiene Estrategias Operativas para el trabajo.
- El crecimiento de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, así lento, ya que con una buena Planeación Estratégica hubiera atacado de mejor manera el mercado y a los competidores.
- Es importante que la organización plantee una buena Gestión Administrativa, proponiendo un equipo solidario de trabajo, sistematizando un buen liderazgo, generando estratégicamente modelos en todos los ejes estratégicos que debe plantear la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Para la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, es de vital importancia contar con un Plan Estratégico, participativo, en donde este claramente el presente, y futuro a mediano y largo plazo de la organización, en donde prime una excelente Gestión Administrativa.
- Es importante que de la Planeación Estratégica nazcan planes, proyectos es base al estudio que se haga en el Plan Estratégico, que minimice la equivocación del rumbo que tome la organización, mejorando la institución tanto interna como externamente.

- La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS, tiene la colaboración del investigadora para que pueda realizar un trabajo técnico, con el soporte de profesionales que contribuyan al desarrollo de un buen trabajo.
- El crecimiento que debe considerar la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS, debe sustentable y sostenible, a corto, mediano y largo plazo, que le permita mantenerse a la palestra de las organizaciones de su naturaleza del entorno.
- La Gestión Administrativa, que se debe plantear, parte en formar un equipo multidisciplinario, y comprometido con el trabajo que se planifique, conociendo sus deberes y obligaciones, como definir sus funciones de acuerdo a la organización de la misma. Con esto vamos a mejorar la competitividad con las demás organizaciones del entorno.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título**

Plan estratégico para mejorar la competitividad en la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, del cantón Salcedo.

##### **Institución Ejecutora**

Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”

### **Beneficiarios**

Clientes internos y externos de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”

**Teléfonos:** 032728343

### **Ubicación de la Empresa**

Provincia de Cotopaxi, ciudad de Salcedo, Parroquia Eloy Alfaro entre la Sucre y Luis A. Martínez.

### **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Diciembre del 2011

Fin: Octubre del 2012

### **Equipo técnico responsable**

La investigadora: Rocío Yánez

Tutor: Lic. MBA. Jorge Cerón Mantilla.

La Gerencia de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” y con el apoyo de todo el personal de la Corporación.

**Costo:** La propuesta tendrá un costo estimado de \$31'000 dólares.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Del estudio investigativo realizado se ha determinado que la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, Matriz Salcedo, carece de un Plan Estratégico , por falta de iniciativa del Directorio, que permita la gestión administrativa,

que permita diseñar un modelo estratégico en donde los objetivos estén claramente especificados, que los recursos sean debidamente utilizados y que con la aplicación científica de las estrategias permita a la organización alcanzar su horizonte estratégico.

Para la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, es fundamental contar con un equipo humano comprometido, y que conozca y aplique el Plan Estratégico, para la cual se debe contar con un Plan de Capacitación que a cumplir con fines del mismo.

Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, está enfocada al servicio de los socios, los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en los tramites financieros, así como también es importante brindar una atención de calidad, la misma que se logrará con una capacitación y evaluación constante que sea efectiva para la consecución de las metas institucionales y por supuesto la mejora del servicio a socios y clientes.

La Planeación Estratégica en la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” partirá de cero, con el diseño de una planificación estratégica la organización iniciara a organizar, controlar, evaluar la gestión administrativa con el fin de llegar a tomar decisiones, partiendo desde la línea base que es el diagnóstico de la mecánica.

Diseñar una planificación estratégica permitirá una interacción dinámica de, sus directivos, clientes internos y externos lleguen a conocer las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de su empresa para poder encaminar en un mejor rumbo a la misma.

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, con las estrategias planteadas, estará listo para poder competir con las organizaciones, que han propuesto modelos, servicios y productos variados que le han dejado a un lado a la organización.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El mundo actual por su acelerado proceso de cambio se ha vuelto más competitivo, debido al desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación e información y a la creciente globalización. El desarrollo de nuevas estrategias ha impactado las diferentes formas de administrar una empresa, pues tienen que especializarse en diferentes áreas, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Es importante mencionar que el plan estratégico de este proyecto se encuentra sustentado, por datos obtenidos durante el proceso de investigación y comprobación, que ayudara a elaborar un plan adecuado para poder implementarlo.

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, con la implementación estratégica le permitirá conocer la situación actual donde está y la situación futura a dónde quiere llegar, podrá programar sus actividades en conjunto con sus empleados y directivos, cumplir sus objetivos y metas, su gestión empresarial empezara y terminara planificando así facilitara la toma de decisiones.

Diseñar un plan estratégico viabilizara para incrementar la productividad y competitividad a través de la eficiencia y eficacia. Es por eso que el diseño del Plan Estratégico hace énfasis en el desarrollo empresarial a través del análisis FODA, de los principios corporativos, y el establecer objetivos.

Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, está enfocada al servicio de los socios y clientes, quienes requieren mayor eficiencia y rapidez en la administración y en los trámites financieros, así como también es importante la calidad de los servicios financieros cooperativos, es así que los potenciales clientes suelen optar por la Institución que mejore la calidad de los servicios y beneficios financieros que brinda. Es por esto que se considera necesario el diseño de un Plan estratégico que mejore la Competitividad.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 General**

Diseñar los procesos estratégicos y administrativos de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” permite mejorar la competitividad del cantón Salcedo.

### **6.4.2 Específicos**

- Realizar el diagnóstico de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, utilizando la matriz FODA.
- Realizar el estudio del sector cooperativista donde está ubicado la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”
- Establecer el plan estratégico en la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para poder establecer la factibilidad de nuestra propuesta debemos tomar en cuenta ciertos aspectos.

Para el desarrollo de nuestro trabajo de Investigación, se efectuó un análisis minucioso, con el fin de determinar y mejorar el dinamismo interno y externo del Departamento de Talento Humano de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, así como conocer las innovadoras herramientas para evaluar el desempeño laboral del personal de la Institución e identificar el beneficio que estas herramientas aportan a la Organización, con el fin de incrementar su Productividad.

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, está enfocada a contribuir de manera eficiente a su colectividad, incentivando a sus clientes y socios con una atención de calidad, que se lograra únicamente con una buena evaluación del desempeño y posteriormente, una adecuada capacitación de su personal. Beneficiándose así no solo la Institución sino también el Contingente Humano, tanto interno como externo. La competitividad es uno de los elementos fundamentales que considera la Organización, ya que se debe estar a la par del mercado competitivo.

**6.5.1 Aspecto Socio Cultural.-** Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, a través de su actividad, promueve la creación de beneficios para sus clientes y socios y lo que es mejor a un, el beneficio de la comunidad en general y especialmente donde se encuentran operando la misma.

**6.5.2 Aspecto Económico.-** Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, cuenta con un valioso recurso económico, el mismo que le permite satisfacer las necesidades crediticias de sus clientes y socios, así como también atender requerimientos internos propios para el buen funcionamiento de la Institución.

**6.5.3 Aspecto Tecnológico.-** Sin lugar a dudas en las empresas del siglo XXI, independientemente de su razón social, uno de los aspectos más trascendentes para su subsistencia en un mercado globalizado, es el aspecto tecnológico que posea.

Actualmente la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, cuenta con tecnología adecuada, que le permite estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico.

El logro de esta investigación se ha alcanzado, gracias a la colaboración del Director Ejecutivo, personal administrativo, operativo, socios y clientes de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”. Lo cuales proporcionaron información veraz y oportuna.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). “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.”

TOMASINI Alfredo Acle (2005). “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”.

#### **Ventajas**

- Mejora el desempeño
- Estimula un pensamiento proactivo y creativo.
- Resuelve problemas.
- Establece objetivos a largo plazo.
- Construye nuevos canales de comunicación.
- Ayuda en el trabajo en equipo, permitiendo la participación de sus miembros

#### **Fases de la planeación estratégica.**

- Formulación de objetivos organizacionales
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa
- Análisis del entorno

- Formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

### **Factores que contribuyen al éxito de la P.E.**

- Compromiso del alta Gerencia Ejecutiva.
- Amplia participación
- Plan para implementación
- Definición de la misión de la organización.
- Revisión periódica del plan estratégico.
- Ser capaz de reclutar, y entrenar al personal.
- Voluntad de aceptar derrotas

### **Beneficios de la P.E.**

- Contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.
- Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- Suministra dirección y coordinación.
- Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo

## **PLAN ESTRATÉGICO**

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

Con éstas definiciones la Planificación Estratégica es la herramienta que permitirá en un mediano o largo plazo, alcanzar el desarrollo y crecimiento global de la empresa a través del eficaz aprovechamiento de sus recursos, y la búsqueda de las mejores alternativas que faculten la transformación de debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, considerando para ello la participación e involucramiento del recurso humano.

## **ELEMENTOS DEL FODA**

### **GRÁFICO N°.- 29**

#### **ELEMENTOS DEL FODA**

	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
<b>INTERNOS</b>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>EXTERNOS</b>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

**Fuente:** PHILIP, KJ (2004, pág. 105)

## **FORTALEZAS**

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). “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.”

De lo anterior concluimos que las Fortalezas son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia.

## **DEBILIDADES**

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). Las Debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

## **OPORTUNIDADES**

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). 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.

De lo anterior podemos concluir que las Oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

## **AMENAZAS**

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). 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.

Para VILLACORTA, Manuel “Amenazas son aquellos factores del macro entorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados”.

De lo anterior podemos concluir que las amenazas es todo aquello del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

## **MISIÓN**

Expresa la razón de ser de la empresa por lo cual es importante determinar sus objetivos y estrategias.

**FUENTES.E**, Carlos A. (2004). “Una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares, expresa la razón de ser de una empresa, la cual servirá de base para determinar sus objetivos y sus estrategias”:

Para HELLRIEGEL y otros (2004). “Misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”

De lo anterior podemos decir que la Misión, es el propósito general de ser de la empresa que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisfacer, qué productos ofrecer, es uno de los elementos principales dentro de un plan estratégico y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros:

¿Quiénes somos?

¿A qué nos dedicamos?

¿En qué nos diferenciamos?

¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

## **VISIÓN**

Una visión de futuro define en términos generales a donde queremos que vaya la organización.

FUENTES.E, Carlos A. (2004). “Visión es la declaración amplia y suficiente a donde quiere que su empresa llegue dentro de 5 o 10 años .Es conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que es una empresa y de lo que quiere ser en el futuro”. La visión define donde quiere llegar o estar una empresa dentro de un periodo de tiempo.

De lo anterior podemos decir que la Visión, es a futuro, es el camino al que quiere llegar la empresa, es decir el lugar en el cual queremos que se encuentre la empresa en un futuro próximo, simplemente es el punto de conexión entre la organización de hoy y de mañana y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros:

Respuesta a las preguntas:

¿Qué y cómo queremos ser dentro de 4 años?

¿En qué nos queremos convertir?

¿Para quién trabajaremos?

¿En qué nos diferenciaremos.

## **OBJETIVOS**

FUENTES. E, Carlos A. (2004). “Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr en determinado período, se diferencia de los propósitos porque estos expresan la razón la existencia de la organización, los objetivos satisfacen lo que se quiere lograr en un determinado tiempo.

## **PLAN OPERATIVO**

“El plan operativo es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad.

El plan operativo debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina)

Lo más importante del Plan Operativo es que, mediante un correcto seguimiento se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen.

## **ESTRATEGIAS**

Para HELLRIEGEL y Otros (2004). “Las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos”

Para CERTO, Samuel C. (2001). Define la estrategia como: un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia de la organización puede, y por lo general lo hace, centrarse en muchas áreas diferentes de la organización, como mercadeo, finanzas, producción, desarrollo e investigación, y relaciones públicas.

Por lo tanto se puede decir que las estrategias constituyen sencillamente el medio que permite la consecución de los objetivos estratégicos.

### **Tipos de estrategias**

Se pueden identificar dos tipos de estrategias:

1. Estrategias alternativas
2. Estrategias de diversificación

### **Estrategias alternativas**

- De integración
- Intensivas
- De diversificación
- De defensa

### **Estrategias de diversificación**

CERTO, Samuel C. (2001), menciona que Michael Porter, ha desarrollado tres estrategias genéricas para ilustrar el tipo de estrategias que los gerentes podrían desarrollar para hacer más competitivas sus organizaciones.

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Para CUESTA, Pedro (2000). “Desde el punto de vista general la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.”

### **CONTROL**

CHIAVENATO, Idalberto (2004). “El control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, de este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”

MOCKLER, Robert (2001). Administración Moderna Es el proceso que los gerentes siguen para ejercer el control. Consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares o necesidades y si no es así, aplicar los correctivos necesarios.

De lo anterior se puede decir que el control es el proceso mediante el cual se evalúa el desempeño y se toma acciones correctivas si es necesario.

## **CADENA DE VALOR**

Para JACKSON, Susan (2006). “El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una concatenación de actividades funcionales que transforman los insumos en bienes o servicios que los clientes aprecian”.

Para CORTEZ, Hernán (Internet) “La cadena de valor permite describir esquemática y gráficamente cómo está estructurada la compañía, es decir, desdoblada o desagregada la empresa en un conjunto de procesos de alto valor agregado enlazados e manera sistemática, lo cual permite definir básicamente cómo funciona la empresa para responder a las necesidades, gustos y expectativas de los clientes.”

### **La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria fue aprobada por la Asamblea**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario fue aprobada por la Asamblea Nacional, bajo esta nueva ley orgánica se regirán las finanzas solidarias como cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales, cajas de ahorro.

El cupo de crédito no podrá ser superior al 10%, ni el límite individual superior a 2% del patrimonio técnico, calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Se crea el Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismos articulados y complementarios, que tienen por objetivo conceder créditos de liquidez, de liquidez contingente y para cubrir deficiencias en la cámara de compensación a las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de ahorro, reguladas por esta ley.

Los préstamos que otorguen las cooperativas de ahorro y crédito en beneficio de sus socios, que tengan como finalidad la adquisición, reparación o conservación de vivienda, tendrán el mismo tratamiento tributario contemplado para los préstamos que otorga el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito.

## **6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1 Misión de la Corporación Financiera “COFIPACS”**

Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, sirve y contribuye al desarrollo y sostenimiento de las actividades emprendedoras de sus asociados, con la administración de los recursos financieros a través de la captación y dación de créditos oportunos, que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros socios y clientes.

### **6.7.2 Visión de la Corporación Financiera “COFIPACS”**

Ser una Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” identificada e innovadora con servicios alternativos, entre ellos el financiero que contribuyan el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados en los sectores desatendidos por la banca y alcanzar a mediano plazo prestigio institucional en el mercado local y nacional demostrando solvencia, estabilidad y confianza.

### **6.7.3 Valores Institucionales**

Los valores que se pondrán en prácticas en la prestigiosa institución son:

- Honradez
- Puntualidad
- Profesionalismo

- Ética
- Transparencia
- Honestidad

#### **6.7.4 Valores Corporativos**

- **Fidelidad:** A nuestro cliente y proveedores
- **Honestidad :** Integridad moral y ética
- **Optimismo:** Actitud positiva frente a todos los sucesos generados bienestar.
- **Compromiso :** Trabajo en equipo más allá de la responsabilidad
- **Responsabilidad :** Profesionalismo , cumplimiento y esfuerzo continuo para alcanzar objetivos
- **Respeto:** Por la gente y trabajo
- **Seguridad:** Salvaguardar el interés de la institución.
- **Puntualidad:** Aprovechar el tiempo de mejor manera.

### **6.8 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **6.8.1 Diagnostico Situacional**

En el diseño del análisis situacional se estableció los factores internos y externos que afecta la participación de la empresa del entorno para lo cual se ha generado el siguiente esquema.

Estudio del sector industrial de las micro finanzas

Diagnóstico de la situación actual

Matriz FODA

Etapas de control

Se toma el modelo de Porter, ya que nos permite medir las fuerzas de los competidores en el sentido de considerar por los siguientes aspectos:

El enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”. Debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos para un porcentaje de mercado y capacidades para apoderarse de un porcentaje de mercado.
2. **Rivalidad entre los competidores:** Para una Cooperativa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente.
4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo

costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

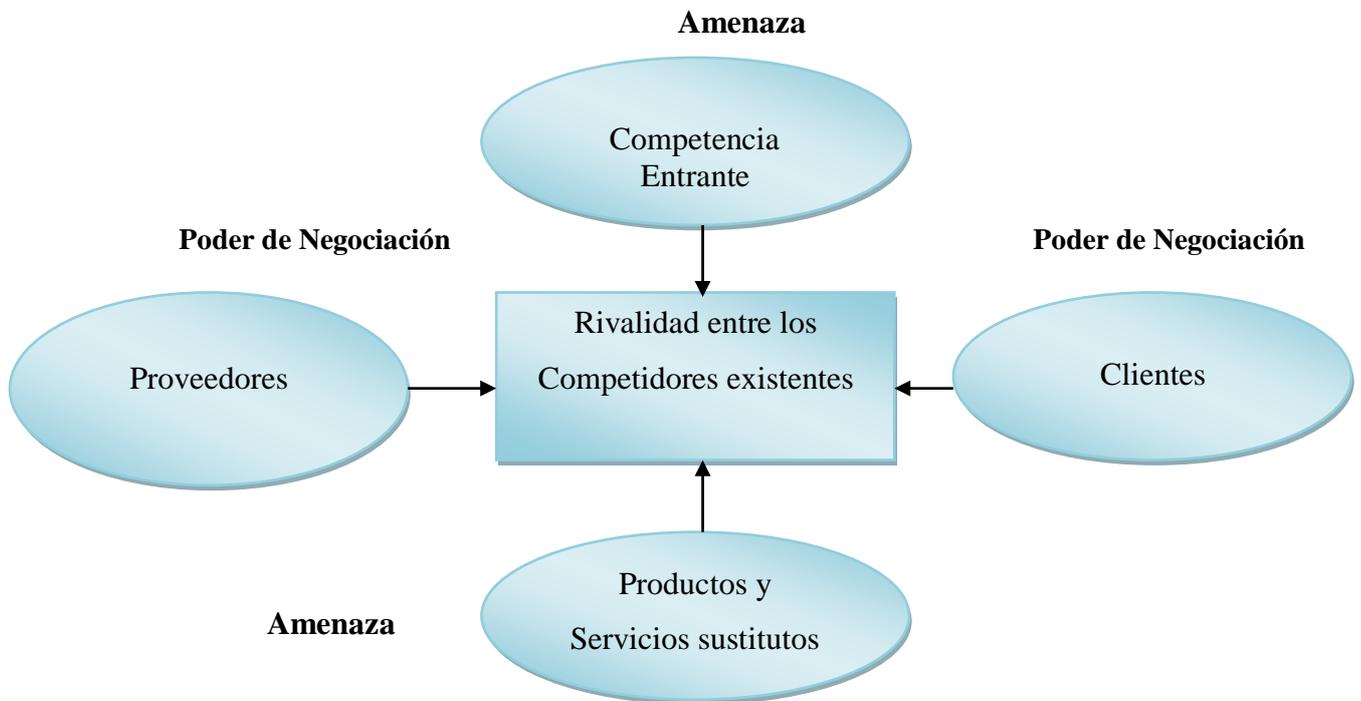
Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

## GRÁFICO N°.- 30

### LAS CINCO FUERZA DE PORTER



**Fuente:** NAVAS, J (2002, pág. 119)

#### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, considera que sus 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 las siguientes instituciones Financieras.

- Cooperativa 9 de octubre Ltda.
- Corporación Rumiñahui
- Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

### **Rivalidad de la Competencia Entrante**

Para la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, actualmente aparecen instituciones nuevas como Cajas Solidarias o Comunales, Corporaciones, Cooperativas de Ahorro y Crédito, que se encuentran en el mismo segmento de mercado, que de alguna manera imponen una competencia en el mercado, cubriendo una parte importante de clientes brindando mejores y atractivos productos financieros a los clientes.

### **Poder de Negociar con Proveedores**

Debido al campo amplio y credibilidad por el trabajo que se viene cumpliendo por alrededor de tres años que se tiene con los proveedores que en este caso son los socios y clientes, se puede realizar negocios como captaciones, depósitos a la vista, ahorro programado y otros productos que podemos ofrecer y sean atractivos para nuestros proveedores.

### **Productos Sustitutos**

Para la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, y para Instituciones Financiera el producto sustituto es el chulco. Que para la Organización, es una competencia desleal, ya que es una actividad ilícita, fuera del marco legal, como se cobra intereses altos que realmente no se puede competir, como las facilidades que brindan al dar el servicio, con el peligro de dejar sin dinero y bienes a los clientes.

### **Clientes**

Los clientes de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, son los socios y clientes.

### **Expectativa de los clientes internos**

Los empleados de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, tienen las siguientes expectativas según la información recolectada en la investigación las expectativas 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
- Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental.
- Partir del principio de igual trabajo igual remuneración.

### **Expectativa de los clientes Externos**

Las expectativas de clientes externos en la actualidad es que se le brinde productos y servicios a domicilio con la tasas más menos del mercado y sin ningún costo de los servicios de la institución.

- Adquirir productos y servicios de calidad.
- Políticas Claras.
- Entrega de créditos oportunos a bajo interés.
- Tramites no complicados

## **Análisis de la situación interna**

Permite conocer la situación actual de la institución, por tanto, incluye las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la Corporación Financiera “COFIPACS” de la Ciudad de Salcedo.

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN PERFIL COMPETITIVO INTERNO**

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden mejorar y superar el nivel de competitividad a la corporación.

El análisis interno permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

EL PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la institución en las áreas funcionales de una empresa.

El PCI evalúa, resume y examina aspectos fundamentales sobre la capacidad directiva, capacidad competitivo o de mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

**CUADRO N.- 4**

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS PONDERADOS</b>
Liderazgo	0.03	4	0.12
Estructura Organizacional	0.03	3	0.09
Liquidez financiera	0.03	3	0.09
Giros del exterior	0.05	2	0.10
Tasas de interés	0.03	3	0.09
Cartera de socios	0.03	3	0.09
Utilidad	0.03	3	0.09
Servicio	0.03	4	0.12
Infraestructura	0.03	3	0.09
Oficinas	0.03	4	0.12
Mercado	0.03	4	0.12
Créditos	0.03	3	0.09
Personal	0.03	3	0.09
Servicio	0.03	3	0.09
Clientes Internos y externos	0.03	3	0.09
Discriminación	0.03	3	0.09
<b>DEBILIDADES</b>			
Directivos	0.05	2	0.10
Manuales	0.03	4	0.12
Gestión Administrativa	0.03	3	0.09
Disposiciones Legales	0.03	3	0.09
Crecimiento	0.03	3	0.09
Socios Inactivos	0.03	4	0.12
Políticas administrativas y legales	0.03	3	0.09
Auditorias	0.03	3	0.09
<b>TOTAL DE PONDERACIÓN</b>	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2.4$

**Elaborado por:** Rocío Yáñez

**Fuente:** Corporación Financiera “COFIPACS”

**Ponderación:**

Sin importancia: 0,01

Muy Importante: 1,00

**Clasificación:**

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

**Conclusión**

De acuerdo al resultado obtenido es 2.4, se considera que las fortalezas son más que las debilidades, por lo que se debe aprovechar para mitigar las debilidades.

**CUADRO N.- 5**

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS PONDERADOS</b>
Créditos bancarios	0.03	4	0.12
Política del país	0.05	2	0.10
Tasa de Natalidad	0.05	3	0.15
Facilidad de acceso a la Tecnología	0.03	3	0.09
Globalización de la información	0.03	3	0.09
Velocidad en el desarrollo tecnológico	0.03	3	0.09
Ubicación geográfica	0.03	4	0.12
Vías de comunicación	0.03	3	0.09
Posibilidad de crecer en el mercado	0.03	4	0.12
Alianzas estratégica con proveedores	0.03	3	0.09
Nuevos competidores	0.03	3	0.09
<b>AMENAZAS</b>			0.00
Globalización	0.03	3	0.09
Estabilidad de Política Monetaria	0.03	3	0.09
Inflación	0.03	4	0.12
Creación de nuevos Impuestos	0.03	4	0.12
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado	0.03	3	0.09
Descoordinación entre los frentes, político, económico, social	0.03	3	0.09
Política salarial	0.03	4	0.12
Incremento de migración	0.03	4	0.12
Conformismo de la sociedad	0.03	4	0.12
Resistencia a cambios tecnológicos	0.03	3	0.09
Catástrofes naturales	0.03	3	0.09
Altos niveles de desempleo	0.03	4	0.12
<b>TOTAL DE PONDERACIÓN</b>	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2.41$

**Elaborado por:** Rocío Yáñez

**Fuente:** Corporación Financiera “COFIPACS”

**Ponderación:**

Sin importancia: 0,01

Muy Importante: 1,00

**Clasificación**

1 = Debilidad muy grave o muy importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

**Conclusión**

Las amenazas predominan en frente a las amenazas por lo que se deben considerar las siguientes recomendaciones del cuadro de matriz FODA.

**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.**

Identifica los principales competidores que posee la Corporación Financiera “COFIPACS” de la ciudad de Salcedo, así como las fortalezas y debilidades.

Las principales instituciones financieras competidoras a nivel local de la Corporación Financiera “COFIPACS” son:

- Cooperativa 9 de octubre Ltda.
- Corporación Rumiñahui
- Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los productos/servicios.

CUADRO N°.- 6

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CORPORACIÓN FINANCIERA “COFIPACS”		COAC 9 DE OCTUBRE Ltda.		COAC KULLKI WASI Ltda.	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Calidad en el servicio.	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Tasa de interés.	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12
Capacidad Competitiva.	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Tecnológica.	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Nuevos productos y servicios.	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Calidad de productos	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Ubicación geográfica estratégica	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Estabilidad Laboral	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16
Políticas de Ascensos	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Eficiencia Administrativa	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Morosidad	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Captaciones	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Ahorro Programado	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Variedad de Créditos	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Talento Humano capacitado	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Financiamiento externo	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Aceptación del sistema cooperativo por los clientes y socios	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.12
Principios y valores Cooperativos	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16
Metas	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Plan de marketing	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Gestión Financiera	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.12
Gestión de Talento humano	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Software	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Políticas de crédito	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
<b>TOTALES</b>	$\Sigma=1$		$\Sigma= 0.43$		$\Sigma= 0.64$		$\Sigma= 0.61$

Elaborado por: Rocío Yáñez

Fuente: Corporación Financiera “COFIPACS”

## **Asignación Ponderación y Clasificación**

### **Ponderación:**

Sin importancia: 0,01

Muy Importante: 1,00

### **Clasificación:**

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

### **Conclusión**

Debido a que la Cooperativa 9 de Octubre Ltda., tiene un rango mayor de 0,64 que las otras observadas, pero no llega a un valor de uno la cooperativa Kullki Wasi llega que 0,61, por lo que se considera que es una amenaza grave para la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social "COFIPACS". En el mismo caso sucede con la otra observada, ya que si se transforman en una amenaza, pero la más latente es la mencionada anteriormente.

CUADRO N°.- 6

MATRIZ FODA DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA PARA LA ACCIÓN  
COMUNITARIA Y SOCIAL “COFIPACS”

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;"><b><u>FACTORES INTERNOS</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>FACTORES EXTERNOS</u></b></p>	<p>Liderazgo Servicio Oficinas Mercado Giros del Exterior Estructura organizacional Liquidez financiera Tasas de Interés Cartera de socio</p>	<p>Manuales Socios Inactivos Gestión Administrativa Disposiciones legales Crecimiento Políticas Administrativas y legales Auditorias Directivos</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Tasa de natalidad Créditos Bancarios Ubicación geográfica Posibilidades de crecer en el mercado Tecnología Globalización de la Información Desarrollo Tecnológico Vías de comunicación Alianzas Estratégicas Crecer en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activación de socios que se encuentran en la influencia geográfica.</li> <li>• Manuales que respondan a la tecnología disponible.</li> <li>• Realización de alianzas estratégicas para crecimiento de la Corporación.</li> <li>• Aprovechamiento de créditos bancarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copar el mercado con la tasa de natalidad</li> <li>• Liquidez financiera realizando créditos bancarios</li> <li>• Oficinas ubicadas geográficamente</li> <li>• Crecimiento de la cooperativa en el mercado</li> <li>• Aprovechamiento de los giros exteriores con la tecnología</li> </ul>

	<p>implementando políticas administrativas y legales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de auditorías con la comunicación</li> <li>• Crecimiento en el mercado con directivos dinámicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer la cartera de socios en el mercado</li> <li>• Mejoramiento continúa de la estructura organizacional con las vías de comunicación</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>Inflación Nuevos impuestos Política Salarial Incrementos de la migración Conformismo de la sociedad Altos niveles de desempeño Frentes políticos Resistencia cambio tecnología Catástrofes Naturales Globalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios que permitan pagar los impuestos.</li> <li>• Buenas políticas salariales con la liquidez financiera.</li> <li>• Giros exteriores a los migrantes</li> <li>• Liderazgo con los altos niveles de desempeño.</li> <li>• Liderazgo en los frentes políticos</li> <li>• Estructura organizacional para el cambio tecnológico</li> <li>• Tasa de interés mitigue la globalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales para mejorar las políticas salariales</li> <li>• Activas socios inactivos con el alto nivel de desempeño</li> <li>• Gestión administrativo ante los frentes políticos</li> <li>• Mejorar servicio para implementar cobros de nuevos impuestos</li> <li>• Auditorias con los altos niveles de desempeño</li> </ul>

## **ESTRATEGIAS**

1. Aprovechamiento del mercado insatisfecho con la liquidez de la corporación dando créditos a tasas y tiempos accesibles.
2. Pasantías en otras instituciones financieras con el personal joven, creativo y dinámico.
3. Dar a los socios discriminados en otras instituciones servicios de calidad aprovechando la ubicación estratégica de las oficinas.
4. Socios y clientes de la comunidad reciben giros extranjeros.
5. Mejorar nivel educativo y experiencia de los directivos realizando pasantías en otras instituciones cooperativistas.
6. Desarrollando manuales aprovechando las pasantías en otras instituciones cooperativistas.
7. Activar a los socios aprovechando la discriminación en otras instituciones.
8. Implementación de una gestión administrativa para cubrir el mercado insatisfecho.
9. Mitigar las disposiciones legales y administrativos volátiles con el personal joven, creativo y dinámico.
10. Dar un servicio de calidad para mitigar los comentarios desfavorables en contra del sistema.
11. Colocar créditos a tasas y tiempos accesibles que mejore la economía del sector.
12. Minimizar la competencia desleal realizando pasantías en otras instituciones cooperativistas.
13. Ubicar estratégicamente oficinas en otros lugares para brindar servicio de calidad.
14. Manuales operativos adaptados de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas del gobierno.
15. Mejoramiento de mecanismos de control de riesgos que den buen comentario del sistema cooperativo.
16. Gestión administrativas eficiente que permita abrir nuevas oficinas.
17. Realizar auditorías frecuentes y publicar para mejorar el criterio del sistema.

18. Activar a socios del cooperativo siendo competentes con las demás Corporaciones del sistema.

### **6.8.2 Productos y servicios que ofrece**

- **Productos de Captaciones**

Los principales productos de captaciones son: ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo. La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” cuenta con una persona responsable en el área de inversiones.

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” registra un crecimiento en captaciones en el año 2010 del 32% en ahorro a la vista y del 35% en depósitos a plazo fijo.

- **Productos de Crédito**

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” dispone de siete productos de crédito entre los cuales tenemos:

**TABLA N°.- 28**  
**TIPOS DE CRÉDITOS**

<b>Nombre</b>	<b>Garantes</b>	<b>Garantías</b>	<b>Monto min.</b>	<b>Monto máx.</b>	<b>Encaje</b>	<b>Plazo máx.</b>
EMERGENTE	OPCIONAL	NO	100	500	5x1	6
CREDI PLAZO FIJO	NO	X	100	Hasta 90%	0%	12
CREDIFLASH	X	NO	200	5000	0%	2
ESPECIAL	X	NO	501	1000	5x1	12
ORDINARIO 1	X	NO	1001	1000	5x1	36
CREDITO GRUPAL	X	NO	200	5000	10X1	12

**Fuente:** Corporación Financiera “COFIPACS”

Respecto a las Tasas de Interés Activas para la expediente y en el caso de ser créditos nuevos cartera de crédito, la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” mantiene una clasificación de sus productos que no permite identificar con claridad a cuál segmento corresponden principalmente de consumo y microcrédito, se debe realizar un proceso de revisión para ajustar sus tasas de interés al cumplimiento de las disposición establecidas por el Banco Central del Ecuador.

La fijación de tasas de interés se hace en base a un sondeo de mercado y se revisan cada seis meses.

Actualmente existe una cartelera de publicación de tasas de interés visible en la oficina matriz.

En relación a la metodología de crédito la cooperativa realiza el siguiente proceso:

## **PROCEDIMIENTO CONCESIÓN CREDITICIA**

### **OBJETIVO**

Establecer un procedimiento que asegure que los requisitos e instrucciones de trabajo y mediciones para la concesión de crédito sean entendidos y cumplidos por el socio y los empleados.

### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene alcance a todos los empleados del departamento de Crédito, al Asistente Contable y a empleados que entreguen una información de Crédito.

### **DEFINICIONES**

**Encaje.-** Ahorro mínimo requerido para acceder a un crédito.

**Requisitos.-** son documentos y parámetros que el socio debe cumplir para acceder a un crédito.

**Crédito:** Obligación financiera adquirida por el socio, que la cooperativa le ha confiado y que tiene que cancelar según las cuotas y plazos acordados.

**Interés.-** Rendimiento que obtiene o paga la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” por el uso del efectivo.

**Pagare.-** Documento legal que abaliza el crédito, que está firmado por los deudores y garantes.

**Acreditación del Crédito.-** Es cuando desembolsa el crédito a la cuenta del socio y se obtiene registros para el socio y la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”

**Central de Riesgo.-** Base de datos donde se refleja la calificación de riesgo crediticio del socio.

**Calificación del socio:** Es la calificación o puntos del socio que refleja a través de la central de riesgos con las siguientes calificaciones:

- A calificación de socio riesgos normal, apto para créditos
- B calificación de socio riesgos potencial, apto para el crédito bajo condiciones especiales.
- C calificación de socio riesgos vencido, no apto para crédito.
- D calificación de socio riesgoso dudoso, no apto para crédito.
- E calificación de socio riesgo perdida, no apto para crédito.

**Garantía.-** Personal o documento que da fe y garantía del pago del crédito entregado al socio mediante la suscripción de las firmas de responsabilidad.

**Productos Financieros.-**Tipos de créditos que la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” pone a disposición del socio para que lo soliciten si lo requieren.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Comité del crédito**

Responsable de efectuar el análisis de las carpetas de socios que solicitan créditos, aprobar o rechazarlas y emitir el acta de Comité de Crédito para comunicación al socio.

### **Director Ejecutivo**

Presidir el comité de crédito, analizar las carpetas e informes, presentados por el Asesor de Créditos, aprobar o negar los créditos que le compete, cumpliendo con lo establecido en las políticas y manuales de crédito.

### **Del Coordinador de Calidad**

Responsable de la capacitación del procedimiento para el conocimiento y aplicación por el personal involucrados.

### **Del Jefe de Créditos**

Responsable de la capacitación al personal de su área en cuanto a políticas y reglamentos y otros documentos que entren en vigencia, para su aplicación y uso.

Responsable de verificar el cumplimiento y aplicación de registros, políticas y reglamentos aplicados en este procedimiento.

Responsable del mejoramiento del procedimiento acorde a nuevos productos de Crédito o Avances tecnológicos.

### **Del Asesor de Crédito**

Responsable de la investigación y calificación de los socios que solicitan créditos y emitir una respuesta.

Responsable del cumplimiento y aplicación de actividades, registros, políticas y reglamentos aplicados en este procedimiento.

### **Asistente de Crédito**

Es responsable de la recepción de firmas en el pagare y planificar el desembolso de los créditos.

Responsable del cumplimiento y aplicación de actividades, riesgos, políticas y reglamentos aplicados en este procedimiento.

### **Auxiliar de Crédito**

Es responsable de la recepción de carpetas con requisitos de socios que solicitan créditos, verificar su cumplimiento, registrar su recepción y archivo de los mismos

luego de culminado el proceso.

Responsable del cumplimiento y aplicación de actividades, registros, políticas y reglamentos aplicados en este procedimiento.

### **Todo el Personal**

Orientar al socio o potencial socio que solicita información de crédito al departamento de crédito para que reciba una atención personalizada.

### **REFERENCIAS**

- Requisitos para prestamos
- Tabla de productos financieros, Microcréditos, Consumos, Grupal, Micro-empresarial.
- Tabla de costos por servicios varios
- Proceso de Operaciones Financieras
- Reglamento General de Crédito
- Factura de Combustible
- Políticas de Crédito
- Procedimiento de Cobranza
- Políticas de Clasificación de Crédito por Sectores Económicos
- Políticas de Capitalización de la Corporación Financiera “COFIPACS”

### **6.8.3 Descripción de procesos**

#### **ENTREVISTA INICIAL**

##### **Reporte Personal. Asistente y Auxiliar de crédito**

Cuando un socio o potencial socio se acerca al área de crédito solicitando una

información del crédito, el R.P. realiza las siguientes actividades:

- a) Recibe al socio, entrega una atención amable y personalizada, e indica que se llene el REGISTRO 1, ENTREVISTA INICIAL DE CRÉDITO.
- b) La entrevista inicial se archivara un folder para realizar las verificaciones cuando se presente la carpeta con los requisitos del socio.

### **Entrega o Comunicación a requisitos**

#### **R.P. Asistente de Crédito y Auxiliar de crédito**

- a) El Reporte Personal, informara al socio los requisitos que se requieren para obtener el crédito de acuerdo a los parámetros establecidos en el Departamento de Crédito, requisitos de Préstamo.

Revisa en el Sistema GLOBALCOOP el estado de cuenta del socio, si cumple con el valor del encaje y tiempo de amortización, pasara a la siguiente fase, caso contrario informa al socio la fecha, el valor de la base que tiene que depositar para cumplir con los requisitos.

### **Entrega y llenado de solicitud de Préstamo**

#### **R.P. Asistente de Crédito y Auxiliar de crédito**

- a) Cumplido con el encaje y el tiempo de amortización, entrega al socio la solicitud de crédito y entrega la información general de cómo llenar el registro, de ser necesario ayudar a llenarlo.
- b) El socio tiene la obligación de llenar por completo y con datos verídicos.

## **Recepción de requisitos de crédito**

### **R.P. Asistente de Crédito y Auxiliar de crédito**

- a) El responsable receipta los requisitos para el crédito entregados por el socio en una carpeta verde y realiza la verificación mediante la información que está dada anteriormente.
- b) Si el socio entrega toda la documentación solicitada, receipta la carpeta y orienta al socio con el recibidor-pagador para que se cancele un valor establecido ver tabla de costos por servicios varios por los costos operativos.
- c) La carpeta de datos receiptada es ingresada en el registro de carpetas, para su seguimiento, se puede almacenar el respaldo magnético, y se imprimirá cuando se requiere.
- d) Si el socio no entrega la totalidad de requisitos el R.P. informa al socio sobre los requisitos faltantes devuelve la carpeta con los requisitos.

## **Verificación de datos**

### **R.P. Asistente de Crédito y Auxiliar de crédito**

- a) El responsable ingresa al buro de créditos, y verifica el número de C.I. del socio y garantes, los datos financieros y calificación del socio.
- b) Posteriormente se entrega la carpeta con los requisitos al asesor de crédito que le compete, para realizar la siguiente actividad.

## **Inspección Domiciliaria y Confirmación Telefónica**

### **R.P. Asesores de Crédito**

#### **Inspección Domiciliaria**

Se traslada al domicilio del socio y de los garantes y se verifica:

- a) Confirma que los bienes detallados en la solicitud de créditos (ACTIVOS), se encuentren en su domicilio.
- b) Registra los bienes verificados e información obtenida en la DECLARACIÓN JURAMENTADA E INFORME DE INSPECCIÓN DEL SOLICITANTE Y GARANTE (reverso), todos los datos que se requiera.
- c) Posteriormente a la verificación y fuera del domicilio del socio, el responsable llena el registro de Medio de Aprobación los datos a los socios observados en la inspección.

### **Confirmación Telefónica**

- a) Reporte Personal debe realizar llamadas telefónicas y al trabajo, para asegurarse de los datos del socio y de los garantes, esta información.
- b) Se puede realizar las entrevistas telefónicas en base a los datos de la solicitud.
- c) Obligadamente el socio debe entregar un número telefónica para su localización cuando se requiera

### **Recomendaciones de Asesor de Crédito**

#### **R.P. Asesor de Crédito**

- a) El Reporte Personal realiza el análisis final de la información disponible, y está listo para emitir una recomendación de aprobación o rechazo del crédito.
- b) Esta información se registra en el MEDIO DE APROBACION posteriormente la carpeta ingresada al COMITÉ DE CRÉDITO.

### **Reunión del Comité de Crédito**

- a) El comité de crédito se reunirá, serán conformados y actuara tal como lo indique el Reglamento General de Crédito.
- b) El Asesor de Crédito presenta su informe mediante el INFORME DEL ASESOR DE CRÉDITO, de todas las carpetas a evaluar con todos los documentos y

registros generados por el socio. (es impreso 1 Original) se entregara al Asistente de Crédito junto con el informe al finalizar la reunión.

- c) En el Comité de Crédito se discutirá y analizara sobre la factibilidad de entrega o no el crédito a cada una de las carpetas de datos de socios entregados por el Asesor de Crédito, el resultado será por decisión mayoritaria.
- d) Obtenida el resultado de aprobación o negación del crédito, el Comité de Crédito lo registra el Informe del Comité de Crédito y se suscribirán las firmas de responsabilidad.
- e) El resultado del Comité se entregara mediante un Acta de Comité de Crédito, junto con las carpetas de socio, al Asistente de Crédito para que se realice las actividades siguientes.

## **Legislación del Pagare**

### **R.P. Asistente de Crédito**

- a) La elaboración del PAGARE se realizara cumpliendo estrictamente lo que indica en el Acta de Comité de Crédito, además se elaborara el registro, autorización, en el cual el socio da expresa autorización para que la Corporación remita información sobre su calificación de riesgo a las entidades y buro de créditos que crea conveniente.
- b) Para la recepción de firmas de los deudores como los garantes y conyugues deben acudir portando las cedula de identidad original.
- c) La firma suscrita debe ser similar o igual a la que consta en la copia de la cedula entregado como requisito y el original de la cedula, de no haber conformidad en las firmas se vuelve a elaborar los registros hasta la conformidad.
- d) En caso de personas que no sepan firmar se colocara las huellas del dedo pulgar derecho.

## **Acreditación del Crédito a la Cta. de Ahorros**

### **R.P. Asistente Contable**

- a. Ingresar al Sistema GLOBALCOOP
- b. Realizar la transferencia del 40% del ahorro encaje a los certificados de aportación y el bloqueo del 60% del ahorro encaje restante en ahorro.
- c. Realizar la Asignación del Crédito con los datos que se indican en el Medio de Aprobación.
- d. Confirmados los datos se procederá a la Liquidación del Crédito Asignado, obteniendo el ESQUEMA DE AMORTIZACION, y se realiza la transferencia en la cuenta de ahorros.
- e. El ESQUEMA DE AMORTIZACION será impreso por Duplicado y firmarán la Asistente Contable y el Socio: Original: Carpeta del socio, Copia: Socio
- f. Culminada las acreditaciones el Asistente de Contable entregará la carpeta con los registros generados al Asistente de Crédito.
- g. Para llevar a cabo las acreditaciones se deberá tomar en cuenta el Departamento. Crédito. Política de Crédito.

## **Entrega de documentos de acreditación**

### **R.P. Asistente Crédito**

- a. El Reporte Personal. recibe las carpetas acreditadas emitidas por el Asistente Contable.
- b. Adicionalmente el Asistente de Crédito entregará una PAPELETA DE RETIRO autorizada con el monto a retirar del crédito y firmará en el lado derecho superior autorizado el retiro y lo orienta a la ventanilla de caja para que retire el dinero. (Para ese efecto el Asistente Contable deberá notificar al socio que presente la libreta y cédula original).

- c. Finalmente el R.P. remite el PAGARE, REGISTRO, AUTORIZACION, Y REQUISITOS ORIGINAL DE ESCRITURAS y otros documentos que garanticen la recuperación del préstamo, al Asistente Contable para su archivo y custodia ( en un tiempo no mayor a 48 horas ).
- d. Las carpetas de los socios que han sido procesadas serán entregadas al auxiliar de crédito para su archivo y custodia.

### **Auxiliar de Crédito**

Es responsable de recibir, archivar, almacenar y custodiar los siguientes registros:

**Carpetas de socios** con crédito contendrá:

- Entrevista Inicial
- Solicitud de Crédito (socio y garante)
- Control de Documentos para Crédito de Socios
- Que constan en el Informes y que están físicamente en las carpetas de socios (además del recibo de pago costos operativos).
- Medio de Aprobación
- Declaración Juramentada (anverso) e informe de la Inspección del Solicitante y Garante (reverso).

### **Estrategia de Mercadeo de los Productos**

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, no cuenta con un área de mercadeo, para lo cual se debería crear para que sea encargada de armar las estrategias promocionales y plan de mercadeo. No se cuenta con un proceso de evaluación del nivel de efectividad de los medios utilizados.

#### 6.8.4 Talento Humano y Recursos

##### **Cuerpo Directivo**

El organismo máximo de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” es la Asamblea General de Representantes, según el Artículo 5 del Estatuto.

La Asamblea está conformada por veinte representantes, los mismos que han sido elegidos en base al número de socios y por agencias.

El Directorio está conformado por 15 integrantes, la mayoría se dedica a la agricultura y comercio, existe un limitado conocimiento a nivel financiero, administrativo que pueda ser un soporte para la gestión institucional.

Se requiere generar un proceso de formación y competencias para los Directivos de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, o en su defecto generar un proceso integral de educación y preparación a socios que pueden ser potenciales Directivos.

Existe un apoyo a la Presidencia Ejecutiva a nivel de apertura para la gestión y toma de decisiones.

**TABLA N°.- 29 Directorio**

##### **DIRECTORIO**

<b>Nombres</b>	<b>Actividad Económica</b>
Marco Patricio Guamán Supe	Presidente- Administrador
Jorge Luis Guamán Supe	1rº Vocal – Artesano
Sonia Mercedes Quispe	2dº Vocal
Luz María Quispe Chicaiza	3r Vocal

Se puede evidenciar que más del 90% del personal es del sector centro de cantón Salcedo, el equipo de La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” es un equipo relativamente joven con un promedio de edad de entre 20 a 30 años.

La Corporación cuenta con el área de Recursos Humanos, bajo la responsabilidad de una Coordinadora. Existe un manual de recursos humanos que se encuentra en permanente proceso de actualización.

La Corporación dispone de un plan de capacitación para el personal.

La Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” cumple con el proceso de afiliación y pago al IESS por sus empleados.

### **Sistema informático**

El área de sistemas está estructurada de la siguiente manera:

Jefe de Sistemas y un analista de sistemas. Entre las principales funciones del área son: administración del sistema de comunicaciones, la infraestructura tecnológica y administración del sistema financiero, soporte en hardware y software.

El sistema tecnológico que utiliza la corporación es propio y se denomina GLOBALCOOP. Es un sistema integrado entre contabilidad y operaciones; los módulos que tiene son: Clientes, captaciones, colocaciones, inversiones, contabilidad, tesorería, administración, reportes, cajas.

Es un sistema confiable y seguro, maneja niveles de seguridad para cada usuario cuyas claves deben ser cambiadas cada 30 días, resultado obtenido por el proceso reingeniería de roles a nivel de usuarios. Sin embargo, en el caso de ingresar al control deberían cambiar de sistema dado que el actual no cumpliría con los requerimientos de reportes solicitados por este organismo de control, también, el sistema es un soporte en la medida que la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS” no mantenga un reto de crecimiento acelerado, caso contrario se convierte en un cuello de botella.

Existe una política de generación de respaldos que menciona generar respaldos antes y después del cierre; una vez generado este proceso se hacen los backup.

#### 6.8.5 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión que abajo se detallan serán usados por la empresa mensualmente.

**TABLA N°.- 30 Indicador 1 – Visión**

<b>Título</b>	Propósito estratégico
<b>Código</b>	ProEst1
<b>Categoría</b>	Visión
<b>Formula</b>	Total de empleados que conocen la visión/total de empleados
<b>Concepto</b>	Permite determinar el grado de conocimiento de la visión de la empresa que tienen los empleados
<b>Rangos de Desempeño</b>	$\geq 0.95 \leq 1$ Excelente $\geq 0.70 \leq 0.94$ Muy Bueno $\geq 0.55 \leq 0.69$ Bueno $\geq 0.30 \leq 0.54$ Regular $< 0.30$ Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión poco difundida</li> <li>• Desinterés</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Director Ejecutivo
<b>Usuarios potenciales</b>	Directorio Director Ejecutivo

**TABLA N°.- 31 Indicador 2 – Misión**

<b>Título</b>	Propósito estratégico
<b>Código</b>	ProEst2
<b>Categoría</b>	Misión
<b>Formula</b>	Total de empleados que conocen la misión/total de empleados
<b>Concepto</b>	Permite determinar el grado de conocimiento de la misión de la empresa que tienen los empleados
<b>Rangos de Desempeño</b>	$\geq 0.95 \leq 1$ Excelente $\geq 0.70 \leq 0.94$ Muy Bueno $\geq 0.55 \leq 0.69$ Bueno $\geq 0.30 \leq 0.54$ Regular $< 0.30$ Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión poco difundida</li> <li>• Desinterés</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Presidente Ejecutivo
<b>Usuarios potenciales</b>	Directorio Presidente Ejecutivo

**TABLA N°.- 32 Indicador 3 – Metas**

<b>Título</b>	Propósito estratégico
<b>Código</b>	ProEst3
<b>Categoría</b>	Metas
<b>Formula</b>	Total Metas alcanzadas/total metas establecidas
<b>Concepto</b>	Permite determinar el grado de consecución de las metas de la empresa
<b>Rangos de Desempeño</b>	$\geq 0.95 \leq 1$ Excelente $\geq 0.70 \leq 0.94$ Muy Bueno $\geq 0.55 \leq 0.69$ Bueno $\geq 0.30 \leq 0.54$ Regular $< 0.30$ Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión poco difundida</li> <li>• Desinterés</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Presidente Ejecutivo
<b>Usuarios potenciales</b>	Directorio Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 33 Indicador 4 – Fuerza Laboral**

<b>Título</b>	Fuerza Laboral
<b>Código</b>	Fulab1
<b>Categoría</b>	Oficiales de crédito Vs personal total
<b>Formula</b>	Número de oficiales de crédito/número total del personal
<b>Concepto</b>	Permite determinar el porcentaje de oficiales de crédito que hay en la empresa a fin de promover la colocación de los créditos
<b>Rangos de Desempeño</b>	25%            Excelente 15%            Bueno 9%              Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contratación de personal</li> <li>• No capacidad de pago para más personal</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Recursos Humanos
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo

**TABLA N°.- 34 Indicador 5 – Fuerza Laboral**

<b>Título</b>	Fuerza Laboral
<b>Código</b>	Fulab2
<b>Categoría</b>	Rotación del personal
<b>Formula</b>	Total de renunciaciones/total de empleados
<b>Concepto</b>	Permite medir el grado de satisfacción de los empleados frente a sus labores
<b>Rangos de Desempeño</b>	0                Excelente 1                Bueno 2                Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja remuneración</li> <li>• Mal trato</li> <li>• Aspiraciones personales</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Recursos Humanos
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo

**TABLA N°.- 35 Indicador 6 – Fuerza Laboral**

<b>Título</b>	Fuerza Laboral
<b>Código</b>	Fulab3
<b>Categoría</b>	Nivel de capacitación
<b>Formula</b>	Empleados capacitados/ total de empleados
<b>Concepto</b>	Permite medir el grado de capacitación profesional que los empleados reciben
<b>Rangos de Desempeño</b>	$\geq 0.50 \leq 1$ Excelente $\geq 0.30 \leq 0.49$ Muy bueno $\geq 0.20 \leq 0.39$ Bueno $< 0.20$ Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de cursos de capacitación</li> <li>• Inexistencia del rubro capacitaciones en el presupuesto de la empresa</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Recursos Humanos
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo

**TABLA N°.- 36 Indicador 7 - Fuerza Laboral**

<b>Título</b>	Fuerza Laboral
<b>Código</b>	Fulab4
<b>Categoría</b>	Asistencia al trabajo
<b>Formula</b>	Asistencias/días laborales
<b>Concepto</b>	Permite determinar el grado de comprometimiento que tiene el personal de la empresa con su trabajo
<b>Rangos de Desempeño</b>	100%                      Excelente 90%                        Bueno 75%                        Regular 60%                        Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calamidades domésticas</li> <li>• Enfermedades</li> <li>• Falta de controles sorpresivos de asistencia</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Recursos Humanos
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo

**TABLA N°.- 37 Indicador 8 – Calidad de la Cartera**

<b>Título</b>	Calidad de la Cartera
<b>Código</b>	CalCat1
<b>Categoría</b>	Cartera en riesgo > 30 días
<b>Formula</b>	Saldo préstamos con atrasos >30días/Cartera bruta total
<b>Concepto</b>	Permite medir
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Rotación de personal, salida de empleados.
<b>Ubicación física de los datos</b>	Área de cartera de créditos
<b>Usuarios potenciales</b>	Jefe Financiero Cartera de créditos

**TABLA N°.- 38 Indicador 9 - Eficiencia**

<b>Título</b>	Eficiencia
<b>Código</b>	Efc1
<b>Categoría</b>	Tasa de eficiencia operativa
<b>Formula</b>	Gastos Operacionales/Cartera Bruta Promedio
<b>Concepto</b>	Permite medir el gasto operativo
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Sueldo de acuerdo a la ley, o gastos innecesarios
<b>Ubicación física de los datos</b>	Contabilidad
<b>Usuarios potenciales</b>	Gerencia Jefe Financiero

**TABLA N°.- 39 Indicador 9 – Calidad de la Cartera**

<b>Título</b>	Calidad de la Cartera
<b>Código</b>	CdC2
<b>Categoría</b>	Cartera en riesgo total
<b>Formula</b>	Saldo préstamos con atrasos total/Cartera bruta total
<b>Concepto</b>	Permite medir la morosidad de la cartera
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Situación macroeconómica del país.
<b>Ubicación física de los datos</b>	Área de cartera de créditos
<b>Usuarios potenciales</b>	Jefe Financiero Cartera de créditos

**TABLA N°.- 40 Indicador 10 - Calidad de la Cartera**

<b>Título</b>	Calidad de la Cartera
<b>Código</b>	CalCarC3
<b>Categoría</b>	Tasa de cartera castigada
<b>Formula</b>	Valor de los préstamos castigados/Cartera bruta promedia
<b>Concepto</b>	Permite medir la cartera irrecuperable
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Migración de socios
<b>Ubicación física de los datos</b>	Área de cartera de créditos
<b>Usuarios potenciales</b>	Jefe Financiero Cartera de créditos

**TABLA N°.- 41 Indicador 11 - Liquidez**

<b>Título</b>	Liquidez						
<b>Código</b>	Liqui						
<b>Categoría</b>	Fondos disponibles/Obligaciones con el Público						
<b>Formula</b>	Caja-Bancos/Ahorros a la Vista y a plazos						
<b>Concepto</b>	Permite medir el grado de liquidez que tiene la empresa frente a los depósitos que los clientes realizan						
<b>Rangos de Desempeño</b>	<table> <tr> <td><math>\geq 0.80</math></td> <td>Muy Buena</td> </tr> <tr> <td><math>\leq 0.65 \geq 0.79</math></td> <td>Buena</td> </tr> <tr> <td><math>&lt; 0.65</math></td> <td>Malo</td> </tr> </table>	$\geq 0.80$	Muy Buena	$\leq 0.65 \geq 0.79$	Buena	$< 0.65$	Malo
$\geq 0.80$	Muy Buena						
$\leq 0.65 \geq 0.79$	Buena						
$< 0.65$	Malo						
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses altos</li> <li>• Baja colocación de créditos</li> </ul>						
<b>Ubicación física de los datos</b>	Área de cajas						
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero						

**TABLA N°.- 42 Indicador 13 - Eficiencia**

<b>Título</b>	Eficiencia				
<b>Código</b>	Efcien2				
<b>Categoría</b>	Gastos operacionales sobre total de activos				
<b>Formula</b>	Gastos Operacionales/Activo promedio				
<b>Concepto</b>	Permite medir la relación que tienen los gastos operacionales sobre el activo promedio				
<b>Rangos de Desempeño</b>	<table> <tr> <td>Hasta 20%</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Más de 20%</td> <td>Regular</td> </tr> </table>	Hasta 20%	Bueno	Más de 20%	Regular
Hasta 20%	Bueno				
Más de 20%	Regular				
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores con altos costos</li> <li>• Presupuesto débil</li> </ul>				
<b>Ubicación física de los datos</b>	Contabilidad				
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero				

**TABLA N°.- 43 Indicador 14 - Eficiencia**

<b>Título</b>	Eficiencia
<b>Código</b>	Efcien3
<b>Categoría</b>	Gastos de Personal sobre total de activos
<b>Formula</b>	Gastos Operacionales/Activo promedio
<b>Concepto</b>	Permite medir los gastos en relación a los Activos
<b>Rangos de Desempeño</b>	100%                    Excelente 90%                      Bueno 75%                      Regular 60%                      Malo
<b>Causas de Variación</b>	Incremento o disminución de los activos
<b>Ubicación física de los datos</b>	Contabilidad
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 44 Indicador 15 - Eficiencia**

<b>Título</b>	Eficiencia
<b>Código</b>	Efcien4
<b>Categoría</b>	Morosidad
<b>Formula</b>	Montos recuperados/montos por recuperar
<b>Concepto</b>	Permite medir el porcentaje de recuperación
<b>Rangos de Desempeño</b>	100%                    Excelente 90%                      Bueno 75%                      Regular 60%                      Malo
<b>Causas de Variación</b>	Pago o impago de créditos en mora
<b>Ubicación física de los datos</b>	Contabilidad
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 45 Indicador 16 - Productividad**

<b>Título</b>	Productividad
<b>Código</b>	Product1
<b>Categoría</b>	Cartera Bruta por oficial de crédito
<b>Formula</b>	Cartera bruta/número de oficiales de crédito
<b>Concepto</b>	Permite medir el gasto en colocar la cartera
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Incremento o disminución de personal en crédito
<b>Ubicación física de los datos</b>	Contabilidad
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 46 Indicador 17 - Captaciones**

<b>Título</b>	Captaciones
<b>Código</b>	Capt<1
<b>Categoría</b>	Alianzas Estratégicas
<b>Formula</b>	Alianzas planificadas /Alianzas concretadas
<b>Concepto</b>	Permite medir el grado de negociación
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Incremento o disminución de captaciones
<b>Ubicación física de los datos</b>	Contabilidad
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 47 Indicador 18 - Procesos**

<b>Título</b>	Procesos
<b>Código</b>	Proce1
<b>Categoría</b>	Costos operativos
<b>Formula</b>	Procesos mejorados/procesos implantados
<b>Concepto</b>	Permite medir la innovación en procesos
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Crecimiento o disminución operativa
<b>Ubicación física de los datos</b>	Secretaria
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 48 Indicador 19 - Procesos**

<b>Título</b>	Procesos
<b>Código</b>	Proce2
<b>Categoría</b>	Capacidad de gestión
<b>Formula</b>	Manuales mejorados/manuales implantados
<b>Concepto</b>	Permite medir el cumplimiento de funciones
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Capacidad y tiempo de trabajo.
<b>Ubicación física de los datos</b>	Secretaria
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 49 Indicador 20 - Procesos**

<b>Título</b>	Indicador de Procesos
<b>Código</b>	Proce3
<b>Categoría</b>	Matriz de riesgos
<b>Formula</b>	Matriz de riesgos disponible/matriz de riesgos elaborada
<b>Concepto</b>	Permite medir el riesgo operativo
<b>Rangos de Desempeño</b>	100% Excelente 90% Bueno 75% Regular 60% Malo
<b>Causas de Variación</b>	Tipo de colación de créditos
<b>Ubicación física de los datos</b>	Crédito
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**TABLA N°.- 50 Indicador 21 - Procesos**

<b>Título</b>	Procesos
<b>Código</b>	Proce4
<b>Categoría</b>	Satisfacción del cliente
<b>Formula</b>	Clientes satisfechos/clientes atendidos
<b>Concepto</b>	Permite medir el grado de satisfacción que el cliente tiene después de la atención recibida
<b>Rangos de Desempeño</b>	90% - 100% Excelente 80% - 89% Buena 70% - 79% Regular 69% hacia abajo Malo
<b>Causas de Variación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala atención (mal trato)</li> <li>• Producto poco atractivo</li> </ul>
<b>Ubicación física de los datos</b>	Atención al cliente
<b>Usuarios potenciales</b>	Presidente Ejecutivo Jefe Financiero

**CUADRO N°.- 8**  
**6.9 PLAN DE ACCIÓN DE ESTRATEGIAS**

<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Evidencias (Documentación)</b>	<b>Evaluación</b>
Copar el mercado con la tasa de natalidad	Hasta el 2015 tener un crecimiento en el 20% de cartera de socios	20% crecimiento de cartera	Humanos Económicos	\$2000	Informes de Gerencia	Seguimiento a la cartera de socios
Liquidez financiera realizando créditos bancarios Aprovechamiento de créditos bancarios implementando políticas administrativas y legales	Apalancarse en un 40% de acuerdo al patrimonio	Crecimiento patrimonial en un 40%	Económicos	\$15000	Tramite de crédito	Responsabilidad ante terceros
Oficinas ubicadas geográficamente Crecimiento de la cooperativa en el mercado Crecer la cartera de socios en el mercado	Hasta el 2015 empoderarse del medio de influencia de la institución en un 20%	Crecimiento de cartera de socios	Humanos Económicos	\$ 3000	Análisis de cartera	Control y monitoreo de clientes.
Aprovechamiento de los giros exteriores con la tecnología	Crecer en giros hasta el 2015 en un 40%	Incremento de giros internacionales	Económicos	\$ 500	Informe trimestrales de giros	Crecimiento de giros en la institución
Mejoramiento continúa de la estructura organizacional con las vías de comunicación  Mejoramiento de auditorías con la comunicación	Implantación de la cultura organizacional en un 80% hasta el 2012	Satisfacción del cliente	Humanos Económicos	\$ 3000	Informes de Gerencia de nivel de satisfacción del cliente	Control y monitoreo a los clientes
Manuales que respondan a la tecnología disponible.	Disponer de manuales de mejoramiento continuo hasta el 2015 en un 100%	Manuales aprobados por el organismo de control	Humanos Económicos	\$ 2000	Informe de auditoria	Seguimiento a la aplicación de los manuales

Realización de alianzas estratégicas para crecimiento de la Corporación.	Realización de análisis estratégicos con 5 empresas de influencia del medio	Convenios firmados y ejecutados	Humanos Económicos	\$ 500	Convenios aprobados	Plan de ejecución de convenios
Crecimiento en el mercado con directivos dinámicos.	Implementación de un plan de marketing que incremente el mercado en un 100% hasta el 2015	Empoderamiento Del mercado objetivo en un 30%	Humano Económicos	\$ 5000	Crecimiento de cartera	Medición de aceptación en el mercado

## ADMINISTRACIÓN

Para que la propuesta arriba descrita en todos sus pasos sea llevada a cabo, la señorita Rocío Yáñez, la entregará al Presidente Ejecutivo de la Corporación Financiera para la Acción Comunitaria y Social “COFIPACS”, quien está dispuesto a difundirla a toda la empresa, aplicarla en todas las áreas y monitorear sus resultados en el tiempo que crea conveniente.

## PREVISIÓN DE LA EVALUCIÓN

- Cartera de crédito
- Servicio al cliente
- Inversiones
- Cajas

## **6.10 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA CORPORACIÓN FINANCIERA “COFIPACS”**

Presupuesto para la diversificación de los servicios para lograr el nivel de competitividad es de 31'000 dólares. Los ingresos se obtendrán por todos los accionistas de la corporación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BAIN, David (1987). "Productividad, la solución a los problemas de la empresa". Mc Graw Hill. 3-5 pp.

TOMAS SELLI (2005) Administración estratégica de la "A a la Z". Editorial Zonas y Servicios Productivos CEM. Ambato.

Gary Desgler (2002) Cuarta Edición. Administración de personal

D`ALESSIO, Franklin (2008). "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

FRANKLIN, Enrique (2005). "Auditoría Administrativa".

MICHAEL E.PORTER. (2008).Estrategia competitiva Editorial Continental S.A. México.

GERRIT, J. (2002). Planificación estratégica y operativa. Editorial Abyayala. Quito

KOONTZ, L. (2001).Administración una perspectiva Global. 8. Edición Mc. Graw Hill México.

DESLER, G y V ARELAN, R. (2004). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano 2o Edición Editorial Pearson Educación. México

REGLAMENTO A LA LEY DE COOPERATIVAS.

REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA (2003). "En busca de la competitividad" Stace Lindsay, Vicepresidente OTF.

ROBBINS, S. y DeCenzo D. (2008). "Supervisión". México. 162-165 pp.  
SERNA, George (2001). "Índices de Gestión". 3R Editores. Bogotá-Colombia.  
SERRA S.V., VERCHER B.S. y ZAMORANO B.V. (2005). "Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación".

Idalberto Chiavenato 2000 Planificación Estratégica Primera Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

SERNA, H. (1994). Planeación Estratégica. Edición del Milenio. Editorial Legis Colombia.

#### INTERNET

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacion](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion)

<http://www.cit.org.ec/pages/socios.php>

<http://www.mies.gov.ec/>

[http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=349&Itemid=123](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=349&Itemid=123)

<http://www.inomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1>.

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-banca-indigena-se-consolida-242020-242020.html>

# ANEXOS

## ANEXOS N.- 1



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### CUESTIONARIO N°.....

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA CORPORACIÓN FINANCIERA "COFIPACS" CLIENTES INTERNOS.

#### **OBJETIVO.**

Determinar si la aplicación de un plan estratégico en la corporación financiera "COFIPACS" mejorara la competitividad.

#### **INSTRUCCIONES:**

Por favor conteste con claridad, veracidad y sinceridad, esto permitirá que el presente trabajo se realice con éxito y ayudara a determinar la factibilidad para un mejor bienestar de la corporación financiera "COFIPACS".

Lea detenidamente las preguntas y marque con una x una alternativa que describa su realidad.

**1. ¿Considera usted importante qué la aplicación de un plan estratégico mejorará la competitividad en la Corporación Financiera "COFIPACS"?**

1.1. Si ( )      1.2. No ( )

**2. ¿Al momento la Corporación Financiera "COFIPACS" tiene definida claramente su misión, visión y valores?**

2.1. En su totalidad ( )

2.2. Parcialmente ( )



**9. ¿El nivel de capacitación para ocupar este puesto de trabajo, es?**

9.1. Optimo ( )

9.2. Bueno ( )

9.3. Deficiente ( )

9.4. Malo ( )

**10. ¿La comunicación entre directivos y empleados usted la calificaría?**

10.1. Muy Buena ( )

10.3. Regular ( )

10.2. Buena ( )

10.4. Mala ( )

**11. ¿Está de acuerdo que los empleados expongan opiniones y sugerencias para el buen funcionamiento de la empresa?**

11.1.Si ( )

11.2.No ( )

**12. ¿Con qué frecuencia La Corporación Financiera “COFIPACS” brinda capacitación a los colaboradores?**

12.1. Anual ( )

12.2.Semestral ( )

12.3.Trimestral ( )

12.4.Mensual ( )

12.5. Nada ( )

**13. ¿Cada qué tiempo le gustaría recibir la capacitación?**

13.1.Mensual ( )

13.2.Trimestral ( )

13.3.Semestral ( )

13.4.Anual ( )

## ANEXOS N.- 2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### CUESTIONARIO N°.....

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA CORPORACIÓN FINANCIERA "COFIPACS" CLIENTES EXTERNOS.

#### **OBJETIVO.**

Determinar si la aplicación de un plan estratégico en la corporación financiera "COFIPACS" mejorara la competitividad.

#### **INSTRUCCIONES:**

Por favor conteste con claridad, veracidad y sinceridad, esto permitirá que el presente trabajo se realice con éxito y ayudara a determinar la factibilidad para un mejor bienestar de la corporación financiera "COFIPACS".

Lea detenidamente las preguntas y marque con una x una alternativa que describa su realidad.

**1. ¿Considera usted que la aplicación de un plan estratégico mejorará la competitividad en la Corporación Financiera "COFIPACS"?**

1.1. Si ( )

1.2. No ( )

**2. ¿Cómo calificaría usted la atención que prestan los colaboradores de la corporación financiera "COFIPACS"?**

- 2.1. Excelente ( )                      2.3. Regular ( )  
2.2. Buena ( )                              2.4. Pésima ( )

**3. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias financieras ayudara a mejorar el nivel de competitividad de la corporación financiera "COFIPACS"?**

- 3.1. Si ( )  
3.2. No ( )

**4. ¿Indique el motivo por el cual usted es socio de la corporación financiera "COFIPACS"?**

- 4.1. Es confiable ( )  
4.2. Buena atención ( )  
4.3. Servicios de calidad ( )  
4.4. Por su nombre ( )  
4.5. Por recomendación ( )

**5. ¿Los diferentes servicios que presta la corporación financiera "COFIPACS" en qué grado satisface sus expectativas?**

- 5.1. Total ( )  
5.2. Parcial ( )  
5.3. Nada. ( )

**6. ¿Cómo calificaría usted las instalaciones de la corporación financiera "COFIPACS"?**

- 6.1. Excelentes ( )                      6.3. Regular ( )  
6.2. Buenas ( )                              6.4. Pésima ( )

**7. ¿Qué tipos de transacción realiza frecuentemente?**

- 7.1. Inversiones (Plazo fijo) ( )  
7.2. Ahorros a la vista ( )  
7.3. Retiros ( )  
7.4. Créditos ( )  
7.5. Pago de créditos ( )

7.6. Pago de los servicios básicos ( )

7.7. Pago del SOAT ( )

7.8. Recibo de remesas ( )

**8. ¿Después de haber realizado sus diferentes transacciones usted se encuentra?**

8.1. Muy satisfecho ( )

8.3. Muy insatisfecho ( )

8.2. Satisfecho ( )

8.4. Insatisfecho ( )

**9. ¿Cree usted que es necesario mejorar la calidad de servicio que presta la corporación financiera "COFIPACS"?**

9.1. Si ( )

9.2. No ( )

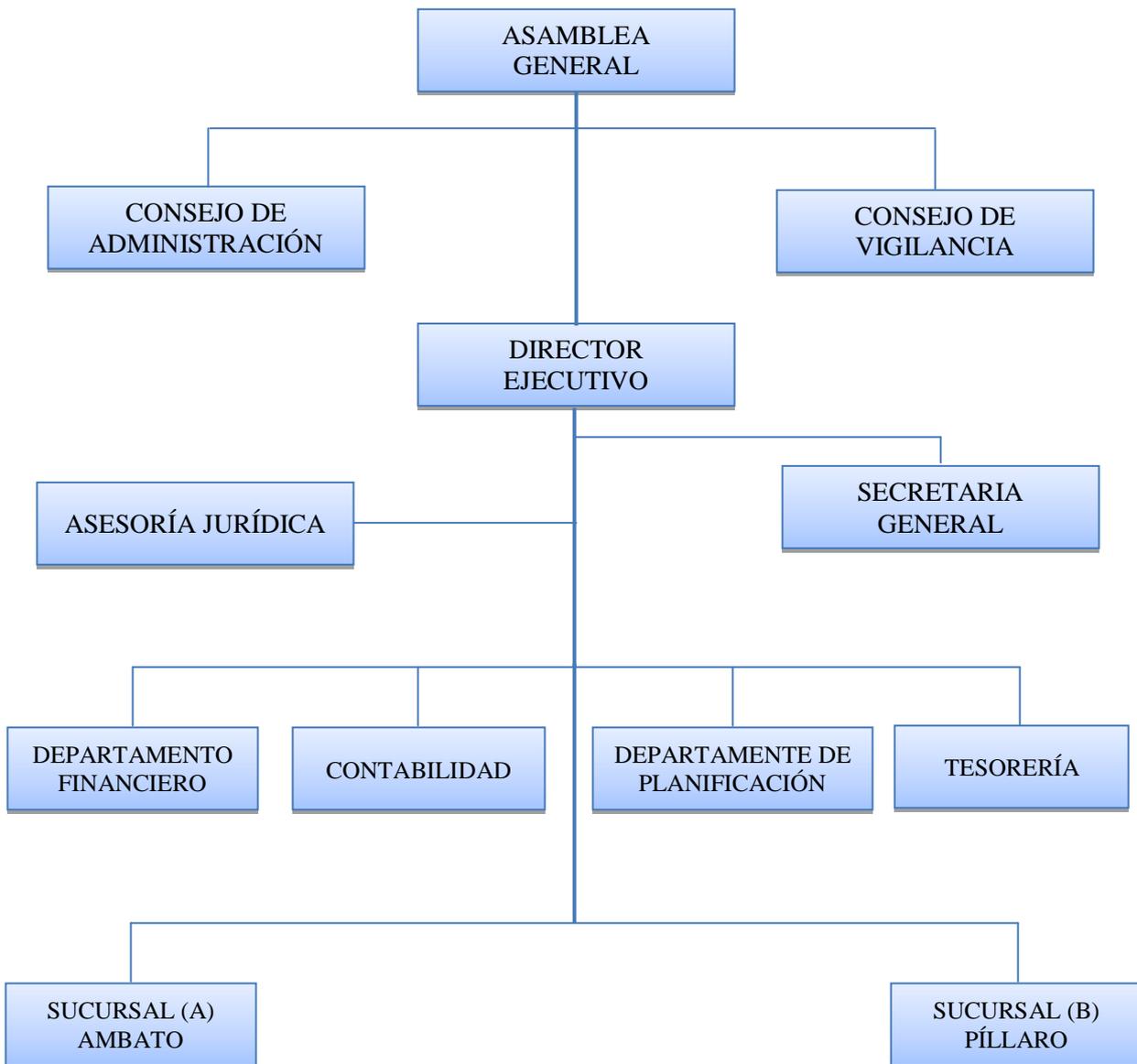
**10. ¿Considera usted que COFIPACS tiene que mejorar su imagen corporativa para lograr un mejor posicionamiento en el área financiero?**

10.1.Si ( )

10.2.No ( )

**ANEXO N.- 3**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CORPORACIÓN  
FINANCIERA PARA LA ACCIÓN COMUNITARIA Y SOCIAL  
“COFIPACS”**



ANEXOS N.- 4

UBICACIÓN DEL AREA DE TRABAJO



## ANEXOS N.- 5

### INSTALACIONES DE LA MATRIZ

#### MATRIZ SALCEDO



ANEXO N.- 6

DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA FÍSICA

