

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Área de Gestión

**Programa de Maestría
en Dirección de Empresas MBA.**

**Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del
Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Andalucía Ltda.**

Liliana Patricia López Manotoa

2011

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información y a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Liliana Patricia López Manotoa

01-noviembre-2011

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Área de Gestión

**Programa de Maestría
en Dirección de empresas MBA.**

**Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del
Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Andalucía Ltda.**

Liliana Patricia López Manotoa

Eco. Paúl Noboa

Quito - Ecuador

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente estamos viviendo una época de cambios, caracterizado por la globalización, el desarrollo de la tecnología y el manejo de la información; situaciones que hacen que el entorno evolucione más rápido y se torne altamente competitivo.

En estas circunstancias, las organizaciones deben luchar para sobrevivir, mantenerse y mejorar su posición en el mercado frente a las demás. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., consciente de esta realidad, busca no ser la excepción, siendo el propósito del presente estudio analizar el Proceso de Diseño e Implementación de su Planificación Estratégica.

La carencia, mala aplicación o falta de difusión del Plan Estratégico en cualquier organización, imposibilita a los miembros de la misma, gestionar sus esfuerzos comunes, destinados a conseguir los objetivos empresariales; es ahí donde radica la importancia de un correcto diseño, implementación y difusión del proceso de Planificación Estratégica, razón por la cual surge la necesidad del Análisis de este proceso.

En el presente estudio se investiga las Principales Corrientes Teóricas sobre la Planificación Estratégica con bases en el Modelo Tradicional y la herramienta del Balanced Scorecard, se define el Perfil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., se realiza un Análisis del Proceso de Planificación Estratégica 2007 – 2010 bajo la perspectiva de estrategia organizacional, y por último se elabora un Manual de Políticas y Procesos de Planificación Estratégica para la entidad.

Se espera que el presente trabajo sea un aporte de investigación, análisis y propuestas a la administración de la Cooperativa y de otras instituciones financieras, para que sirva como una herramienta de toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

De acuerdo al enfoque de Procesos, es necesario que se trate a la Planificación Estratégica como tal, es decir; que se constituya en un conjunto de actividades sincronizadas en miras de alcanzar los mejores resultados.

La Cooperativa invierte mucho tiempo en la Planificación Estratégica, sin seguir un proceso para el diseño e implementación, por lo que mantiene bajos niveles de cumplimiento de los objetivos y proyectos definidos en la misma, lo que no le permite crecer al mismo ritmo del Sistema Cooperativo y por ende no aprovecha las oportunidades del mercado, así como también no toma medidas preventivas ante posibles amenazas o riesgos del sector financiero.

La presente investigación permitirá solventar la siguiente pregunta central: “¿Cómo los procesos de Planificación Estratégica ayudan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía en la implementación de la estrategia organizacional?” y la siguiente hipótesis “La definición del proceso de establecimiento e implementación de la Planificación Estratégica ayuda a mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos definidos en la Planificación Estratégica.”

Para esto, se abordará las principales corrientes teóricas sobre la Planificación Estratégica, se definirá el Perfil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, se analizará el proceso de diseño e implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa y por último se documentará un Manual de Procesos y Políticas para la Planificación Estratégica en la Cooperativa Andalucía.

DEDICATORIA

A Dios, a mis guías y maestros.

A mi familia por su apoyo anímico, moral, material y económico durante todos mis años de estudios.

A mi padre por su ejemplo, por enseñarme a seguir adelante y perseverar para así alcanzar mis sueños y triunfos.

A mi madre por la aceptación incondicional y el apoyo mutuo que hemos conquistado juntas.

A mis hermanas Ruth y Lorena, por su apoyo incondicional y compartir los momentos significativos.

A Juan por apoyarme, enseñarme y aprender conmigo, por tú amor y tú presencia.

A G R A D E C I M I E N T O S

Quiero manifestar mi agradecimiento a Dios por estar presente en todo momento y por ser la luz que ha guiado mi vida.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por brindarnos todo su apoyo y solidaridad para así alcanzar con éxito un peldaño más en nuestra vida estudiantil y profesional contribuyendo con el desarrollo de nuestro país.

En particular quiero agradecer a mis tutores por haberme dado muchísimos ejemplos de lo que debe de ser un argumento sólido y bien estructurado y guiarme con mano firme y segura en el desarrollo de este trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., a sus funcionarios, por toda su motivación, ayuda y colaboración.

Y a todos quienes, directa o indirectamente, contribuyeron al resultado de esta tesis, sin desmerecer a cada uno de ellos.

GRACIAS POR SU PACIENCIA Y APOYO.

ÍNDICE

CAPÍTULO I:	11
PRINCIPALES CORRIENTES TEÓRICAS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
1.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	11
1.2. PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	13
1.2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	13
1.3. DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA.	16
1.3.1. DEFINICIÓN DE VALORES Y PRINCIPIOS.	17
1.3.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.	18
1.3.3. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.	18
1.3.4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	20
1.3.5. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.	20
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	23
1.3.1 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BSC	24
1.3.2 DEFINICIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS.	25
CAPÍTULO II:	30
PERFIL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA	30
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	30
2.2. GIRO DE NEGOCIO	31
2.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA POR AGENCIAS	32
2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	33
2.5. SEGMENTOS DE MERCADO	35
2.5.1 PERFIL DE CLIENTES	35
2.6. DESCRIPCIÓN FINANCIERA	36
2.7. ANÁLISIS COMPETITIVO	40
CAPÍTULO III	43
ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA	43
3.1. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL	43

3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO	43
3.1.2	ANÁLISIS INTERNO	45
3.1.3	ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA	46
3.2.	ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	49
3.2.1.	ESTABLECER EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA	49
3.2.2.	DESCRIPCIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA	62
3.2.2.1	MISIÓN	62
3.2.3.	ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA	65
3.2.3.1.	ANÁLISIS DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS	65
3.2.3.2.	ANÁLISIS DE LA VISIÓN	65
3.2.3.3.	ANÁLISIS DE LA MISIÓN	66
3.2.3.4.	ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	66
3.2.3.5.	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS	70
3.3.	ANÁLISIS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	74
3.4.	ANÁLISIS DEL PLAN OPERATIVO	76
	CAPÍTULO IV:	78
	DISEÑAR UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA ANDALUCÍA	78
	CONCLUSIONES	94
	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	99



Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

CAPÍTULO I

PRINCIPALES CORRIENTES TÉORICAS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO I:

PRINCIPALES CORRIENTES TEÓRICAS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Definición de Planificación Estratégica.

Varios autores coinciden en que la Planificación Estratégica es un proceso en el cual se prevé el futuro y se definen las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados. Tal es el caso de Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, quienes en su obra *Planeación Estratégica Aplicada*, definen a la Planificación Estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.¹

Como se puede ver en esta definición, existen aspectos relevantes que determinarán el éxito de la Planificación Estratégica: la selección de los miembros guía de la organización y la definición de las actividades que se desarrollarán en pos de conseguir lo planeado.

George Steiner por su parte define a la Planificación Estratégica como “una actitud, una forma de vida, que requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección”.²

En su explicación, establece cuatro aspectos fundamentales para el éxito de la Planificación

¹ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, *Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione?*, Bogotá, McGraw-Hill, 2004, p. 5.

² George Steiner, *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, México, Editorial Continental, 2002, pp. 20-21.

Estratégica: las decisiones actuales, el considerar a este tema como un proceso, la filosofía y la estructura organizacional.

Así mismo estos autores definen lo que no es Planificación Estratégica: “no consiste en pronosticar. [...] No es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. [...] No sólo tiene que ver con decisiones futuras. [...] No elimina el riesgo”.³

“No trata de tomar decisiones futuras. [...] No pronostica las ventas de un producto. [...] No representa una programación del futuro. [...] No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores”.⁴

Estas definiciones de lo que no es Planificación Estratégica, nos ayudan a comprender que es más bien un proceso estructurado de decisiones actuales y constantes, que ayudan a los directivos de una organización a detectar, asumir y mitigar los riesgos inminentes y a proyectar a la organización hacia un futuro esperado.

Una vez analizadas todas estas definiciones y criterios se define a la Planificación Estratégica como el proceso que identifica los principales factores positivos y negativos en los cuales se desenvuelven las entidades, con el objeto de determinar objetivos y estrategias que permitan cumplir la VISIÓN definida por los grupos de interés de la empresa.

³ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione?, Bogotá, McGraw-Hill, 2004, p. 10.

⁴ George Steiner, Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber, México, Editorial Continental, 2002, p. 22.

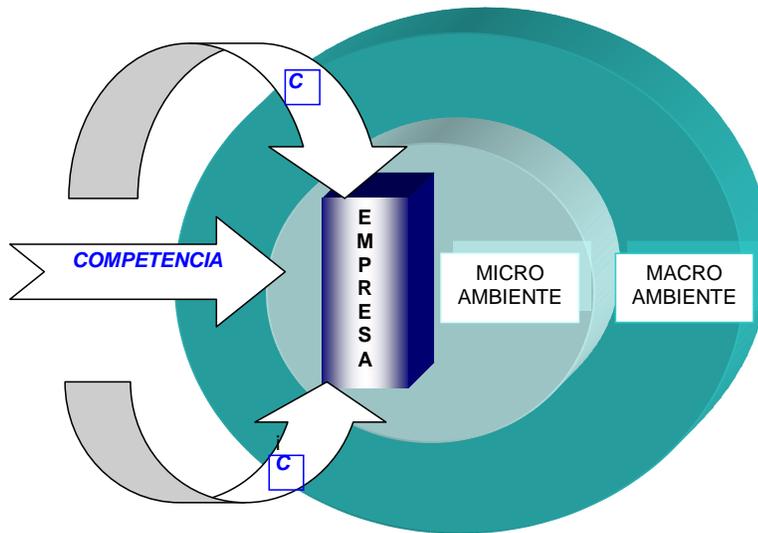
1.2. Proceso de la Planificación Estratégica.

1.2.1. Análisis Situacional

En esta fase se analizan variables externas e internas de una organización, que a través de diferentes técnicas de recopilación de información permiten conocer el entorno en el cual se desenvuelve una empresa.

- **Análisis Externo:** En este ambiente se analizan y estudian variables: económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas, legales, demográficas, geográficas, mercado, proveedores y clientes, sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto debe adaptarse a ellas.
- **Análisis Interno:** En este ambiente se analizan y estudian variables de la filosofía corporativa (creencias, principios, visión, misión y objetivos estratégicos), proceso administrativo y gestión de unidades de negocio, sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación.
- **Análisis de Competitividad:** En este ambiente se analizan variables que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de éstos en el negocio.

FIGURA 1.1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



**FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

Después de identificar y analizar las variables mencionados anteriormente es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, para lo cual se utilizan algunas matrices las cuales se mencionan a continuación:

Matrices de Ponderación: Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

Matrices de Acción: Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

Matriz Síntesis: Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos de prioridad en los que la organización deberá responder.

Matrices de Validación: Herramientas como la Matriz Boston Consulting Group aplicada al negocio o la Matriz General Electric, permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.

Posteriormente se utiliza el Método FODA, en el cual se analizan las fortalezas y debilidades en lo interno de la organización y las oportunidades y amenazas en lo externo de la entidad, para lo cual se utilizan matrices, realizando los siguientes análisis.

Análisis del Entorno Interno: Compara Fortalezas con Debilidades logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades minimizan.

Análisis del Entorno Externo: Compara Oportunidades con Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Amenazas inciden.

Análisis de Potencialidad: Compara Oportunidades con Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Fortalezas maximizan.

Análisis de Vulnerabilidad: Compara Amenazas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades incrementan.

FIGURA 1.2: ENFOQUE DE COMPARACIÓN



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Matriz de Estrategias

Este es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.

1.3. Definición de la Filosofía Corporativa.

Se define a la Filosofía Corporativa como una ideología y forma de actuar. Todas las organizaciones tienen su propia filosofía corporativa, sea que lo manifieste de manera explícita o no; sin embargo si una empresa tiene una filosofía implícita, parte del proceso de

planificación estratégica consiste en hacerla explícita, de aquí podemos concluir que el plan estratégico siempre debe ajustarse a la filosofía.

Esta etapa consiste en obtener una perspectiva común que permita alinear criterios dentro de la organización.

1.3.1. Definición de Valores y Principios.

En esta etapa se definen los principios y valores que norman la cultura organizacional de la entidad.

Valores: Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio. “Son hábitos establecidos y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene, y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas”.⁵

Principios: Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma. “Es un enunciado formal que integra los valores de la compañía a la forma como ésta hace los negocios.”⁶

Para la priorización de los principios y valores se utiliza una matriz axiológica en la cual se resume la opinión vertida por los mismos.

⁵ George Steiner, Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber, México, Editorial Continental, 2002, p. 120.

⁶ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione?, Bogotá, McGraw-Hill, 2004, p. 19.

FIGURA 1.3: MATRIZ AXIOLÓGICA

GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIOS /CLIENTES	COMPETENCIA
Adhesión Voluntaria y Abierta.	X	X	X
Gestión Democrática por Parte de los Socios.	X	X
Participación Económica de Los Socios.	X	X	X
Autonomía e Independencia.	X	X	X
Educación y Formación	X	X	X	X
Cooperación entre Cooperativas.	X	X	X
Interés por la Comunidad.	X	X
Eficiencia	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X
Innovación	X	X	X	X

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

1.3.2. Definición de la Visión.

Es la máxima aspiración de una institución, el lugar ideal a dónde quiere llegar con su accionar en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos.

Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.

1.3.3. Definición de la Misión.

De acuerdo a lo manifestado por Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, en su obra Planeación Estratégica Aplicada, la misión es “un enunciado claro del tipo de

negocio en el que se halla la compañía (o planea estar), una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía”.⁷

Por su parte, George Steiner en su obra *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, manifiesta que la misión es una “fuerza motivadora poderosa para la alta dirección y las otras personas de la organización. [...] La misión debería estar expresada en términos de producto y mercado”.⁸

De lo expuesto anteriormente, podemos concluir que la misión es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la institución. En ella se describe qué necesidades pretende satisfacer y como lo hará.

Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la institución decida realizar un cambio en su giro de negocio. A continuación se presentan las preguntas claves que debe responder la misión

¿Qué clase de institución somos?

¿Para qué nos constituimos?

¿Qué ofrecemos?

¿Para quién?

¿Qué nos hará diferentes del resto?

⁷ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, *Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione?*, Bogotá, McGraw-Hill, 2004, p. 22.

⁸ George Steiner, *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, México, Editorial Continental, 2002, pp. 154-155.

¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?

¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?

¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

1.3.4. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Los objetivos corporativos son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.

Los objetivos deben ser específicos, realizables, con un tiempo definido, asignable y medible.

1.3.5. Establecimiento de Estrategias.

La estrategia es básicamente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

“Las estrategias pueden agruparse en: estrategias de ventaja competitiva (desarrollo), de crecimiento y competitivas.

Estrategias de Ventaja Competitiva:

- Estrategia de Liderazgo en Costos en la Industria: se basa en la ventaja de la empresa sobre su competencia en los costos de sus productos, lo que le permite mantener precios más reducidos y superar los esfuerzos de los demás participantes del mercado.
- Estrategia de Diferenciación: tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia.
- Estrategia de Concentración: se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.

Estrategias de Crecimiento:

- Estrategia de Crecimiento Intenso – Penetración: Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.
- Estrategia de Crecimiento Intensivo – Desarrollo de Mercado: Tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

- Estrategia de Crecimiento Intensivo – Desarrollo de Producto: Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.
- Estrategia de Crecimiento Integrado – Integración Hacia Arriba: está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
- Estrategia de Crecimiento Integrado – Integración Hacia Abajo: tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.
- Estrategia de Crecimiento Integrado – Integración Horizontal: el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
- Estrategia de Crecimiento Diversificado – Diversificación Concéntrica: la empresa sale de su sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
- Estrategia de Crecimiento Diversificado – Diversificación Pura: la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.

Estrategias Competitivas:

- Estrategia de Empresa Líder: Corresponden a aquellas líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de atacar y eliminar y por tanto deben adoptar las siguientes acciones: desarrollar demanda global del mercado, expandir la participación de mercado, defender su posición a través de innovación y mantener la estabilidad de la empresa a través de la fidelización y retención de los clientes.
- Estrategias de las Empresas Retadoras: estas que ocupan un lugar intermedio en el mercado pueden adoptar dos posiciones en relación a las que tienen mayor participación atacar o evitar cualquier acción indeseada por ellas.
- Estrategias de las Empresas Seguidoras: Tienen una cuota reducida de mercado y no son innovadoras, entonces son imitadoras y por tanto no deben buscar represalias dirigiéndose solo a segmentos no atendidos por el líder.
- Estrategias de las Empresas de Especialización: Corresponden aquellas que concentran sus esfuerzos en reducidos segmentos de mercado, en base a la especialización.”⁹

1.4. Descripción de la Metodología del Cuadro de Mando Integral.

Identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la

⁹ Liliana López, Apuntes de la Cátedra de Planificación Estratégica, 2006.

Planificación Estratégica tradicional, surge el Balanced Scorecard (BSC) como su complemento ya que parte de los elementos definidos a través de ella, permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladarlos a la práctica.

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia en las organizaciones.

El propósito fundamental del BSC es que una institución cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

1.3.1 Beneficios de Implementar el BSC

- Pleno conocimiento de lo que somos y a dónde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

- Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la institución en su conjunto.
- Genera una actitud proactiva.
- Tener información actualizada al instante.
- Se alcanzan los objetivos institucionales minimizando el desgaste diario.

1.3.2 Definición de Mapas Estratégicos.

Consiste en representar gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos de la organización y su interrelación, los cuales se encuentran bajo cuatro perspectivas; con lo cual, la visualización y comunicación de la estrategia se vuelven efectivas.

Según Robert Kaplan y David Norton, en su obra *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, la importancia del establecimiento y diseño de los mapas estratégicos radica en que “los vínculos medidos de las relaciones causa – efecto que se generan entre los objetivos estratégicos, de una perspectiva a otra; muestran la transformación de los activos intangibles (perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos y del cliente) en resultados tangibles (perspectiva financiera)”.¹⁰

¹⁰ Robert Kaplan y David Norton, *¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia?*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000, p. 17.

FIGURA 1.4: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.



**FUENTE: SEMINARIO DE BSC - EMPRESA CAPITAL
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

Perspectiva Financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del Cliente. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

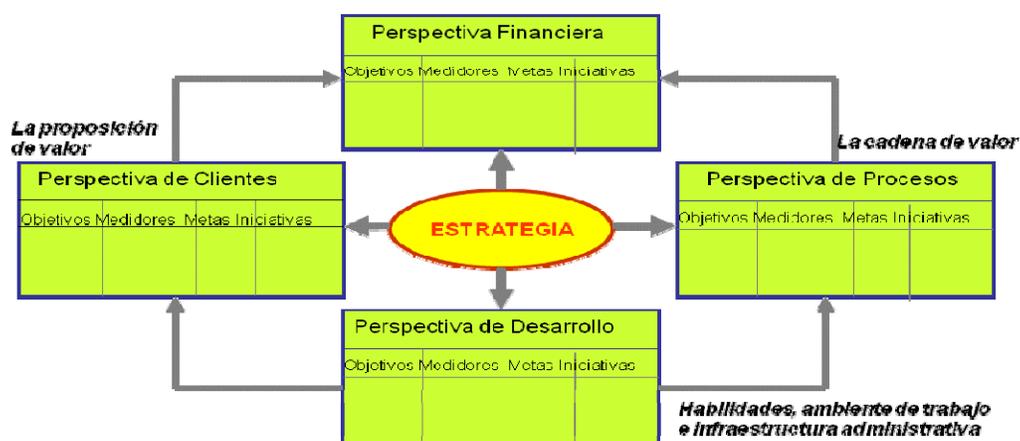
Perspectiva de Procesos Internos. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos

procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia al plano operativo: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

FIGURA 1.5: TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA AL PLANO OPERATIVO

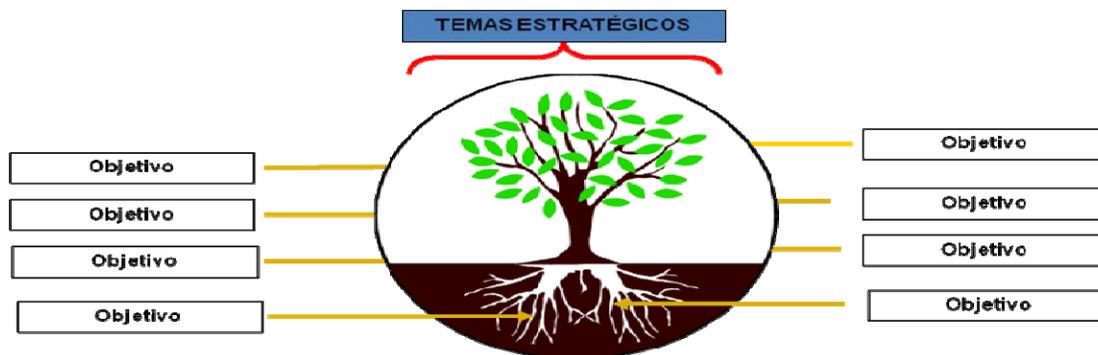


FUENTE: SEMINARIO DE BSC - EMPRESA CAPITAL

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Objetivos: En esta parte se definen los objetivos por diferentes niveles, este procedimiento se conoce como construir el Árbol Estratégico ya que se identifican claramente los objetivos inferiores que motivan el que un objetivo superior se logre.

FIGURA 1.6: ÁRBOL ESTRATÉGICO



FUENTE: SEMINARIO DE BSC - EMPRESA CAPITAL
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Indicador: Es la forma como se mide un objetivo puede establecerse en diferentes términos, dependiendo de la naturaleza del objetivo a evaluar.

Metas: La definición de metas planeadas implica darle un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo.

Iniciativas: se establece cuales van a ser las acciones concretas que permitan que se cumplan los objetivos y visión definida.



Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

CAPÍTULO II

PERFIL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA

CAPÍTULO II:

PERFIL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA

2.1. Antecedentes Históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía fue fundada la noche del 18 de octubre del 1969, por un grupo de personas que asistieron a la casa parroquial por la convocatoria realizada por el Reverendo Padre Gonzalo Pérez Ulloa, Párroco de Andalucía.

Los fundadores convencidos de que sólo con el esfuerzo propio y la ayuda mutua, haría posible la creación de una Cooperativa que solucionará los problemas económicos del sector.

La Cooperativa comenzó sus operaciones con un capital inicial de doscientos treinta sucres, y, veinte y tres centavos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. ha logrado consolidarse a lo largo de sus cuarenta años al servicio de la comunidad, como una institución sólida y confiable, que se ha visto fortalecida por el trabajo tesonero de sus directivos, y la confianza depositada por sus socios. Lo que le ha permitido posicionarse como una las cooperativas más sólidas del Sistema Financiero Nacional.

2.2. Giro de Negocio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., es una entidad privada; se rige por las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan Intermediación Financiera con el público bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, expedido mediante Decreto Ejecutivo No 194, y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., es una entidad financiera, que ofrece productos y servicios financieros a personas y empresas de la Provincia de Pichincha, especialmente en el Cantón Quito, destinada a atender las necesidades de solvencia y prudencia financiera, contribuyendo de esta forma al desarrollo del sector personal y microempresarial.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., es una entidad financiera, donde confluyen recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información con el propósito de producir servicios financieros.

2.3. Ubicación Geográfica por Agencias

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía tiene seis agencias distribuidas cinco en la ciudad de Quito y una en el cantón Pedro Vicente Maldonado.

TABLA 2.1: UBICACIÓN DE LAS AGENCIAS

AGENCIAS	DIRECCIÓN
Oficina Principal	Cdla. Andalucía Jorge Piedra Oe5-95 y Azogues
Agencia Pedro Vicente Maldonado	Cantón Pedro Vicente Maldonado Av. 29 de Junio s/n Sector: El Parque
Agencia Sur	Cdla. Atahualpa Av. Alonso de Angulo Oe2-590 y Jipijapa
Agencia El Inca	Sector: El Inca Av. 6 de Diciembre N50-38 y Los Alamos
Agencia Centro	Pasaje Tobar Calle Guayaquil y Sucre
Agencia Carapungo	Sector: Carapungo Casa N° 1 de la Manzana M del Programa Hernando Parra Parroquia Calderón

FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 2.1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA POR AGENCIAS



FUENTE: <http://www.exploringecuador.com/maps/>
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.4. Productos y Servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., mantiene el siguiente portafolio de productos y servicios:

Colocaciones

Producto Crédito de Consumo: Es un crédito destinado a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de pago principal es el promedio del ingreso neto mensual del deudor.

- **Producto de Crédito Alivio:** Es aquel que se concede para satisfacer urgentes necesidades del socio, sea para gastos o inversión.
- **Producto de Crédito Ordinario:** Es el que concede la cooperativa para cubrir necesidades de los socios, que contribuyan a elevar el nivel de vida de los mismos, sean estas adquisiciones de bienes y/o servicios

Producto Vivienda: Es aquel destinado a la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, cuyo respaldo es una garantía hipotecaria, en el cual la fuente de pago principal es obtenido de fuentes estables como sueldos, salarios, honorarios, o rentas promedios.

Producto Microcrédito: Es aquel destinado a microempresas con actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios a pequeña escala, cuya fuente de pago principalmente proviene de ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad familiar microempresaria.

TABLA 2.2: CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS DE COLOCACIONES

TIPO DE CRÉDITO	MONTO	PLAZO
<i>Crédito de consumo</i>	Hasta \$10.000	Hasta 54 meses (4,5 años)
<i>Crédito hipotecario</i>	Hasta \$15.000	Hasta 60 meses (5 años)
<i>Crédito microcrédito</i>	Hasta \$5.000	Hasta 12 meses (1 año)

**FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

Captaciones

Depósitos a la vista: es cuando un socio deposita sus recursos en la entidad, brindándole a la Cooperativa la posibilidad de administrar e incrementar sus ahorros, mediante tasas de interés atractivas, para lo cual el socio debe mantener aperturada una libreta de ahorros y de los certificados de aportación.

Depósitos a plazo fijo: Son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un periodo no menor a treinta días, libremente convenido por el cliente y la cooperativa.

Servicios Financieros: La Cooperativa ofrece a sus socios y clientes los siguientes servicios financieros y no financieros:

- Tarjetas de Débito
- Asistencia Médica
- Seguro de desgravamen
- Fondo mortuario
- Pago de Impuesto Predial
- Pago de agua, luz y teléfono a través de sus cajeros automáticos
- Transferencias de remesas

2.5. Segmentos de Mercado

Los productos y servicios de la Cooperativa están dirigidos a personas naturales y jurídicas de la Provincia de Pichincha, especialmente en el cantón Quito, de clase social económica media y media baja.

2.5.1 Perfil de Clientes

- **Perfil de Clientes de Crédito de Consumo y Vivienda:** está dirigido para personas naturales, de edades comprendidas entre 21 y 80 años, de nacionalidad ecuatoriana y extranjera con residencia en el país de mínimo un año, que mantengan ingresos por honorarios, salarios, rentas o jubilación, con una estabilidad laboral de un año y estabilidad domiciliaria de 6 meses; que mantengan una calificación crediticia de A y B, y, respaldo patrimonial.

- **Perfil de Clientes de Microempresarios:** está dirigido para personas naturales, de edades comprendidas entre 21 y 65 años, de nacionalidad ecuatoriana o extranjera con residencia en el país de mínimo un año, dedicadas a las actividades de comercio, producción y servicio, que mantengan mínimo un año de experiencia en el negocio, ubicados en la provincia de pichincha, con una estabilidad domiciliaria de seis meses y una calificación crediticia de A y B.

- **Perfil de Clientes de Ahorro:** está dirigido a personas naturales y jurídicas, ubicadas en la Provincia de Pichincha, nacionalidad ecuatoriana o extranjera con residencia en el país de mínimo un año, que mantengan fondos lícitos de rentas, salarios o honorarios, en el caso de las personas jurídicas extranjeras deben tener permiso para operar en el país y mantener su RUC actualizado.

2.6. Descripción Financiera

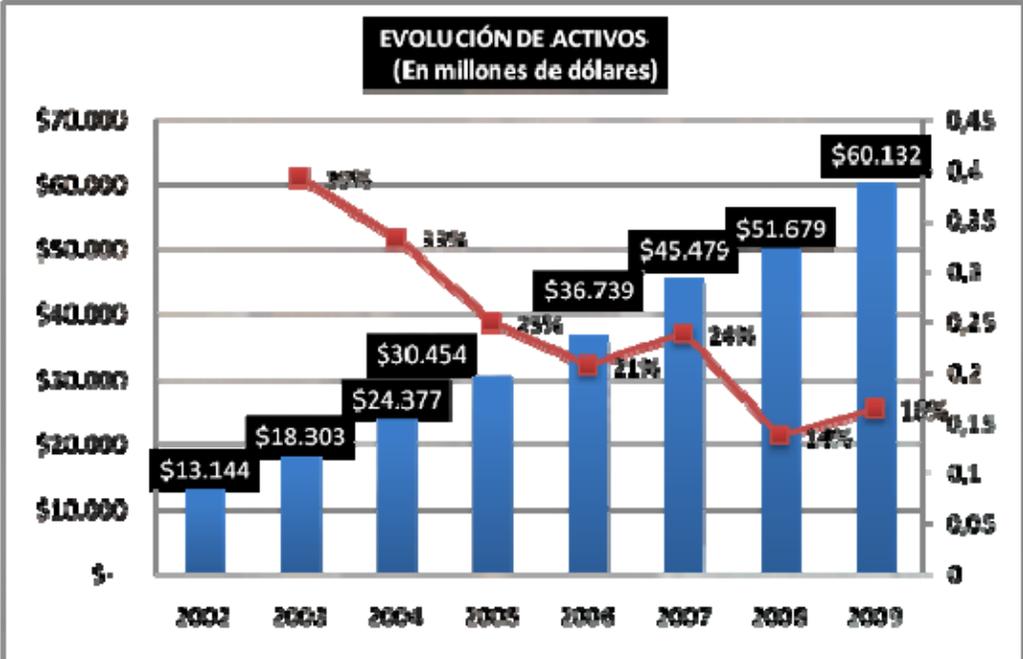
A continuación se realizará una descripción financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, considerando para ello principales rubros:

En el 2009 los activos totales de la cooperativa Andalucía ascienden a \$60`132,354, con un crecimiento del 16%, mayor al presentado en el ejercicio 2008 que fue del 14%

La composición de los Activos de la Cooperativa son las siguientes:

Los Activos Productivos esto es: Fondos Disponibles, Inversiones y la Cartera de Crédito representan el 97% del Activo Total. Las cuentas por Cobrar, Bienes Realizables y Adjudicados por Pago, Propiedades, Equipos y Otros Activos representan el 3% del Activo Total, lo que significa que el total de los recursos se canalizan hacia fines productivos.

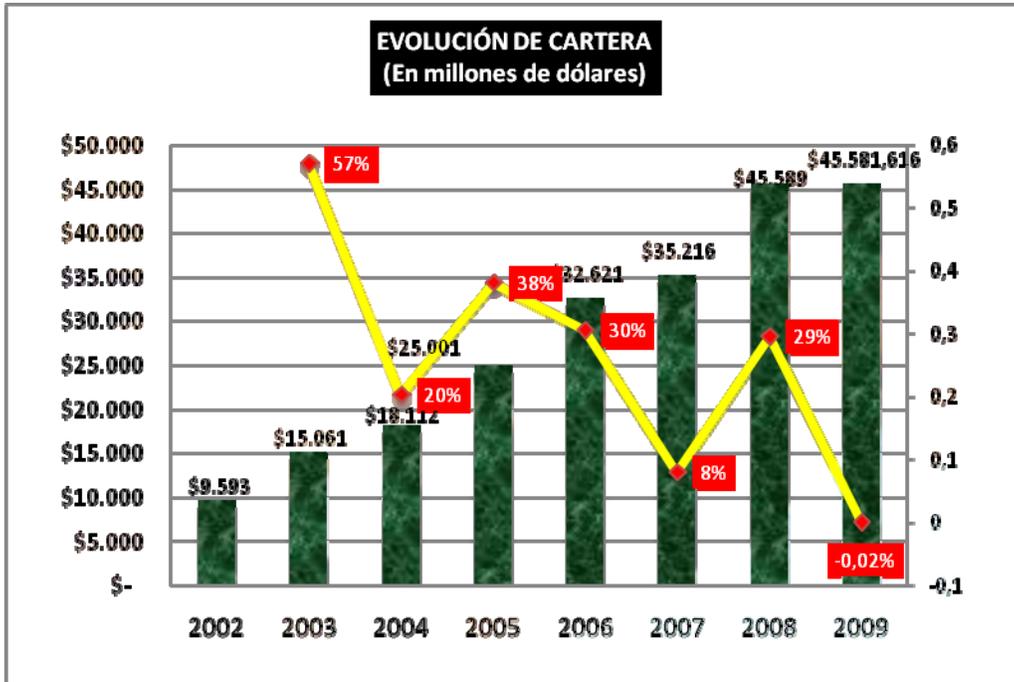
FIGURA 2.2: EVOLUCIÓN DE ACTIVOS DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA



FUENTE: COAC ANDALUCIA
 ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

La Cartera de Crédito presenta una participación del 75.8%, menor en 12 puntos porcentuales, con relación a Diciembre 31 del 2008, que fue el 88%, pues al cierre del ejercicio económico asciende a \$45`581.616, que representa un porcentaje del -0.02%, por cuanto la cartera vigente decrece hasta septiembre de 2009, sin embargo en el último trimestre la administración toma acciones correctivas impulsando la colocación mostrándose que un cambio de tendencia a la alza.

FIGURA 2.3: EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA



FUENTE: COAC ANDALUCIA
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

El Pasivo Total al 31 de Diciembre de 2009, alcanza a \$49.295.904, experimentando un crecimiento de \$4.769.297 igual al 16% frente al 2008 que fue del 12.7% y tienen una participación del 82% frente a los activos totales, similar al presentado en diciembre del 2008.

El Principal rubro lo constituye Depósitos a la Vista con el 61% de participación en la estructura del pasivo, menor en 2 puntos frente a Diciembre del 2008; tiene un crecimiento en términos absolutos de \$3.525.586 equivalente al 13%.

Los Depósitos a Plazo representan el 26% de participación, superior en 4 puntos porcentuales frente a Diciembre del 2008. En valores absolutos presenta un incremento de \$3.366.195 igual al 36%, mayor al presentado en el año 2008 que fue del 20%, fruto de la

implementación de la campaña de incentivo al ahorro definido en el plan estratégico 2007-2010 y plan operativo 2009. La tasa promedio de rendimiento de depósitos a plazo en este año fue 6.43%.

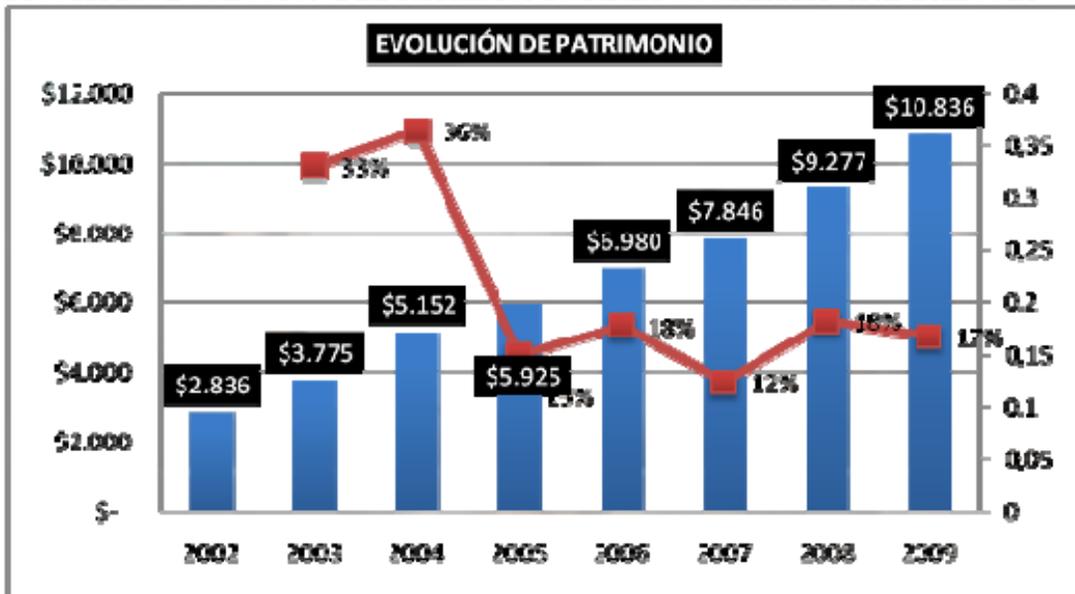
FIGURA 2.4: EVOLUCIÓN DE OBLIGACIONES DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA



FUENTE: COAC ANDALUC
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

El Patrimonio al cierre del 2009 alcanzó a \$10.886.442 que frente al registrado a Diciembre 31 del 2008, que fue de \$9.277.317, se observa un crecimiento de \$1.559.125 igual al 17%, menor al crecimiento obtenido en el 2008 que fue del 18%, y similar al crecimiento del sistema, este comportamiento se debe a la aplicación de la estrategia de fortalecimiento patrimonial.

FIGURA 2.5: EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA



FUENTE: COAC ANDALUCÍA

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.7. Análisis Competitivo

A inicios del año 2008 se encontraban 36 Cooperativas bajo el control de la Superintendencia de Bancos, al terminar el año 2009 en el mes de diciembre se incluye la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, la misma que pasa a formar parte del grupo de las Cooperativas Medianas, considerando este antecedente a continuación se detallan las posiciones de principales rubros:

En el año 2009 la Cooperativa logra mejorar su posición dentro del mercado, por cuanto la Cooperativa alcanza mayores crecimientos que la Cooperativa 15 de abril, pasando de una posición 12 a 11, lo que denota un mejoramiento en la gestión de la entidad.

En lo referente al volumen de pasivos y patrimonio la Cooperativa mantiene la posición decima primera, fruto de las actividades emprendidas de incentivo al ahorro y fortalecimiento patrimonial.

En relación a los depósitos a plazo fijo se observa un mejoramiento de la posición dentro del mercado Cooperativo puesto que de una posición Décima Quinta pasa a Décima Segunda.



Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

3.1. Análisis del Diagnóstico Situacional y Ambiental

El diagnóstico situacional y ambiental es un estudio cuantitativo y cualitativo de diversas variables externas a una organización que influyen en ésta de manera directa e indirecta. De acuerdo a la metodología establecida para realizar este diagnóstico, es necesario definir la variable, presentar su tendencia y proyección, y la forma en que su comportamiento podría influir en la gestión de la organización.

3.1.1 Análisis Externo

En el Plan Estratégico 2007-2010 de la Cooperativa se realiza un análisis del entorno, en el cual se describen dos etapas: Macroambiente y Microambiente

En el primero se consideran principales variables económicas que afectan en las actividades que desempeña la institución tales como: riesgo país, tasas de interés activas por segmento, tasas pasivas, inflación y desempleo.

Sin embargo; todas éstas pertenecen al sector económico, omitiendo ciertos aspectos importantes de sectores como el demográfico, social, jurídico e incluso ambiental y cuyo análisis proveería de información relevante para la implementación de los criterios del direccionamiento estratégico.

Por otro lado, el análisis de variables tecnológicas, constituye un factor importante que debe serpreciado por todas las organizaciones en el desarrollo de su plan estratégico, ya que en éste se deberán considerar todos los aspectos estratégicos y operativos en que se incurrirán de manera que la tecnología sea una herramienta que vaya a operar de manera directa a la consecución de los objetivos.

Dentro del sector financiero se ha observado que la tecnología es el principal aliado para ampliar y mejorar los servicios que se dan a los clientes, lo que se traduce en mayores canales de atención, mayor rapidez, menores costos por servicio y mayor satisfacción del cliente.

Por otra parte, en el análisis económico se describe la evaluación histórica de las principales variables económicas que afectan a la Cooperativa, pero no se especifica la proyección que se estima de estas variables.

En el segunda parte se analiza los riesgos que afectan a cada uno de los segmentos y comparativos de crecimientos del sistema versus la Cooperativa.

Por otro lado, se presentan los resultados de un Estudio de Mercado realizado por la una empresa asesora, la cual utilizó una muestra de 800 personas para conocer cuáles son los limitantes y motivantes de uso, tendencias de las necesidades y productos aspiracionales. El grupo objetivo correspondieron a socios compartidos, inactivos, actuales y no clientes de la

Cooperativa en la ciudad de Quito que cumplan con características de segmentación geográfica y psicográfica.

De aquí se pueden establecer varias conclusiones y consideraciones a estos resultados:

- El contratar a una firma externa para realizar el estudio de mercado presentó varias ventajas como: la independencia que tiene la firma para aplicar la encuesta y presentar los resultados, evitando sesgos en la obtención y presentación de la información.
- El estudio de mercado permitió identificar principales debilidades que mantiene la Cooperativa en relación al servicio y productos ofertados tales como: Poca variedad de productos y servicios, exceso de requisitos para la otorgación de créditos en comparación con otras instituciones financieras, desconocimiento de la página Web de la entidad, etc.

3.1.2 Análisis Interno

En el plan estratégico 2007-2010 no se tiene considerado un capítulo en el cual se sintetice el análisis de variables tales como: procesos administrativo, operativo y financiero. Sin embargo se especifican dentro de las análisis FODA las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa.

3.1.3 Análisis de la Matriz FODA

La matriz FODA en la cual se analizan las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas a la organización; fue establecida en talleres con la participación de los responsables de las áreas de negocio.

Cabe indicar que la priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realizó considerando el nivel de impacto y afectación a la institución, actividades que se efectuó mediante una matriz de puntajes, la misma que fue calificada por las áreas de negocio y soporte de la entidad.

A continuación se citan las principales conclusiones a las que se llegan después de haber revisado el análisis FODA de la Cooperativa Andalucía:

- En las oportunidades se menciona: “Nichos de mercado no explotados y nichos de mercado que evolucionan”, mientras que en las amenazas se señalan: “Nichos de mercados saturados”; afirmaciones que se contraponen, por cuanto por un lado esta manifiesta que existe un mercado no explotado y por otro lado se indica que se encuentran saturados los mercados.
- En el plan estratégico 2007-2010 se enuncia como amenaza: “Financistas informales”, afirmación que no entiende como tal, por cuanto no se describe si la amenaza es un alto crecimiento de financistas informales u otorgación de créditos por financistas informales a clientes actuales y potenciales.

- Por otro lado se menciona como una amenaza los “Niveles altos de corrupción”, sin embargo no se visualiza la afectación que se podría dar a la Cooperativa por este motivo.

Tabla 3.1 Listado de Oportunidades y Amenazas

Nº	OPORTUNIDADES	COD.	AMENAZAS
O1x	Remesas enviadas por emigrantes	A1x	Inestabilidad e inseguridad social, jurídica, política, y económica.
O2x	Innovación tecnológica para el sector financiero.	A2x	Escasa cultura tecnológica de los clientes.
O3x	Nichos de mercado no explotados y segmentos que evolucionan.	A3x	Niveles altos de corrupción.
O4x	Competencia con alto costo financiero total.	A4x	Ingreso de nuevas organizaciones en el sector (nacionales y extranjeras)
O5x	El Sistema Financiero no cubre adecuadamente las ciudades medianas y pequeñas.	A5x	Cambios bruscos en la tecnología.
O6x	Alto crecimiento de la población urbana.	A6x	Baja cultura de pago y poco respaldo jurídico para cobrar.
O7x	Los consumidores desean crédito para adquirir bienes.	A7x	Existe una variedad de productos ofertados en el mercado.
O8x	El mercado no atiende satisfactoriamente las necesidades del cliente.	A8x	Almacenes que financian directamente la compra de bienes.
O9x	Crecimiento del crédito hipotecario, existe déficit habitacional.	A9x	Nichos de mercado saturados
O1y	Apertura de esquemas de optimización de fondos en mercado de valores en mediano plazo	A10x	Financistas informales.
O2y	Crecimiento del Internet y de las bondades del comercio electrónico.	A11x	Políticas del nuevo gobierno para fijar tasas por decreto.
O3y	Creación de Superintendencia de Cooperativas	A12x	Poca capacidad de ahorro de la población.
O4y	Fuentes de financiamiento preferenciales para el sistema cooperativo	A1y	Incertidumbre con la aprobación de la nueva constitución
		A2y	Alta dependencia de Asistecooper
		A3y	Incumplimiento de contratos de servicios con terceras personas.
		A4y	Competencia desleal de instituciones no controladas
		A5y	Publicidad y promociones agresivas de la competencia

FUENTE: COAC ANDALUCÍA

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

- En las fortalezas se menciona que: “Se cuenta con un inventario y administración de procesos” mientras que en las debilidades se señala: “Resistencia al cambio hacia una administración enfocada en procesos.”, afirmaciones que se contraponen por cuanto: en la primera parte se indica que la fortaleza de la Cooperativa es contar con administración de procesos y por otro lado se manifiesta que existe resistencia a una administración enfocada en procesos”.

- Por otro lado, en el plan estratégico 2007-2010 de la Cooperativa se menciona como fortaleza “Alto compromiso del personal”, afirmación que no corresponde por cuanto como debilidades se tiene bajos cumplimientos de metas, proyectos y planes.
- Dentro de las fortalezas se señala: “Productos de ahorro (Premio al ahorro)”, fortaleza que está descrita incorrectamente, por cuanto no se menciona la fortaleza de este producto ofertado a los clientes de la Cooperativa.

Tabla 3.2 Listado de Fortalezas y Debilidades

COD	FORTALEZAS	COD.	DEBILIDAD
F1x	Posicionamiento y prestigio de la cooperativa.	D1x	Poco desarrollo de innovación de productos y servicios a los socios.
F2x	Alta diversificación de la cartera.	D2x	Escasa comunicación interna en la institución.
F3x	Rentabilidad y productividad de los activos.	D3x	Limitados procesos estandarizados.
F4x	La política de remuneración variable	D4x	El proceso del crédito no es eficiente ni productivo.
F5x	Baja rotación de personal.	D5x	Poca uniformidad en la metodología de micro crédito.
F6x	Bajo nivel de morosidad	D6x	Sistema informático COBIS con limitantes.
F7x	Productos de ahorro (Premio al ahorro)	D7x	No se tiene automatizado el Sistema de Información Gerencial
F1y	Clientes fieles a la entidad	D8x	Inadecuado cumplimiento de normas y políticas internas
F2y	Se cuenta con un inventario y administración de procesos	D9x	No se toman decisiones oportunas y en los niveles adecuados.
F3y	Calificación de Riesgo A+	D10x	Inadecuada estructura organizacional.
F4y	Alto compromiso del personal	D11x	Insuficientes estrategias de mercadeo para resaltar los atributos de los productos y penetración del mercado
		D12x	Información de la base de datos desactualizada.
		D13x	Escaso seguimiento y evaluación hacia los proyectos, planificaciones y metas propuestas.
		D14x	Alto porcentaje de clientes inactivos.
		D15x	Poca aplicación del plan de capacitación e inducción a nivel institucional.
		D16x	No se mantiene una atención personalizada a los socios
		D17x	Imagen corporativa delimitada
		D18x	Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades del personal
		D19x	Escasa información de productos y servicios para el cliente.
		D1y	Clima laboral poco favorable para realizar cambios en la administración de la entidad, producto de una falta de motivación del personal.
		D2y	Falta de fortalecer la gestión de cobranzas y legales (interna - externa)
		D3y	Falta de alternativas de financiamiento para hacer frente a contingencias de liquidez
		D4y	Falta de apoyo de la administración en proyectos individuales
		D5y	Resistencia al cambio hacia una administración enfocada en procesos.
		D6y	Escaso compromiso y cultura de riesgos en personal de la entidad.
		D7y	En la entidad no se tiene definido un plan carrera
		D8y	No se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño
		D9y	No se cuenta con un sistema para determinar precios de las tasas activas y pasivas y de tarifario para los servicios

FUENTE: COAC ANDALUCÍA

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

3.2. Análisis del Direccionamiento Estratégico

Para el establecimiento del direccionamiento estratégico se mantuvieron talleres con la Alta Dirección, Gerencia General y Líderes de las áreas de la Cooperativa.

3.2.1. Establecer el nivel de conocimiento de la filosofía corporativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía busca evaluar el nivel de conocimientos de la planificación estratégica, con el fin de que el personal conozca la estrategia para asegurar el involucramiento, cooperación e implementación de las iniciativas estratégicas, planes de acción, objetivos y proyectos que permitan el crecimiento y desarrollo de la entidad en un período de tiempo.

Para determinar el nivel de conocimiento de la filosofía corporativa, se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de la institución, la cual estuvo enfocada a determinar el grado de involucramiento e integración en la cultura estratégica en la institución.

En el diseño de la encuesta se tomaron en cuenta preguntas cerradas relacionadas a visión, misión, principios, direccionamiento estratégico, objetivos, iniciativas estratégicas y medios de difusión, de acuerdo al siguiente detalle:

ENCUESTA SOBRE CONOCIMIENTO DE FILOSOFÍA CORPORATIVA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA

Mayo 2010

Objetivo

Diagnosticar el nivel de conocimiento e involucramiento de los empleados en lo que se refiere a filosofía corporativa

Instrucciones

Sírvase contestar las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para la realización de esta investigación.

El tiempo estimado para llenar esta encuesta es de aproximadamente 15 minutos.

Datos General

Nombre	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
Agencia	<input type="text"/>	E-mail	<input type="text"/>
Unidad/Área	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>

1.- Escoja el literal que identifica la visión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

- a) "Ser una institución de reconocido prestigio en la comunidad por la prestación oportuna de servicios financieros de calidad, apoyados en su capacidad tecnológica. Su gestión eficiente le permite incrementar la participación en sus mercados de intervención y generar una rentabilidad adecuada que contribuye al fortalecimiento y la solvencia institucional".
- b) "Ser el mejor nexo entre nuestros socios y sus proyectos anhelados liderando el cooperativismo social y financiero"
- c) "Somos una Institución dinámica y confiable, referente de calidad y solidaridad del sistema de cooperativas de ahorro y crédito, con un talento humano entusiasta, competente y comprometido con una cultura de servicio a sus socios, en todo el territorio nacional, obrando con responsabilidad social"

2.- Seleccione los principios y valores que guía el accionar de los empleados de la Cooperativa

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Solidaridad | <input type="checkbox"/> 7 Bien Común |
| <input type="checkbox"/> 2 Honestidad | <input type="checkbox"/> 8 Vocación de Servicio |
| <input type="checkbox"/> 3 Lealtad | <input type="checkbox"/> 9 Confianza |
| <input type="checkbox"/> 4 Responsabilidad | <input type="checkbox"/> 10 Compromiso |
| <input type="checkbox"/> 5 Prudencia | <input type="checkbox"/> 11 Igualdad |
| <input type="checkbox"/> 6 Fraternidad | <input type="checkbox"/> 12 Justicia-equidad |

3.- Escoja cual es la razón de ser (misión) de la Cooperativa

- a) "Somos una organización comprometida con los principios cooperativos; entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros clientes"
- b) "Mejorar las condiciones de vida de los socios, clientes, microempresarios y la comunidad en general proporcionando productos financieros y servicios complementarios de calidad, con oportunidad, eficiencia, sostenibilidad y una gestión basada en trabajo en equipo".
- c) "Somos una organización comprometida con los principios cooperativos; con honestidad y compromiso de nuestro talento humano entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros socios"

4.- La planificación estratégica definida por la entidad tiene un direccionamiento estratégico de:

- a) Desde 2007-2008
- b) Desde 2008-2009
- c) Desde 2006 - 2008
- d) Desde 2007 - 2010

5.- Señale las principales iniciativas estratégicas que esta consideradas en la Planificación Estratégica

- a) Campaña de incentivo al ahorro
- b) Mejoramiento del producto de microcrédito
- c) Automatización del proceso de contabilidad
- d) Implementación del sistema ERP
- e) Plan de valoración de cargos
- f) Plan de creación de una línea pre-aprobada
- g) Mejoramiento del producto de alivio
- h) Implementar SCORING CREDITICIO
- i) Creación de nuevas agencias
- j) Implementación de tarjetas de crédito

6.- Identifique cuales son los principales objetivos que se tiene identificado dentro del Plan Estratégico de la Entidad

- a) Incrementar captaciones
- b) Aumentar cuentas inactivas
- c) Implementar un punto de venta
- d) Educar a los socios
- f) Mejorar el servicio a los socios
- g) Aumentar capacidad de pagp
- h) Mejorar clima laboral
- i) Gestionar riesgo operativo

7.- Cuales son los medios de difusión que ha utilizado la administración para difundir la planificación estratégica de la Entidad.

- a) Folleto
- b) Trípticos
- b) Dípticos
- c) Cuadros - afiches

8.- Considera usted que esta comprometido con la visión, misión y valores de la organización

Si No

Nota: Los datos proporcionados para la encuesta son de carácter confidencial y serán utilizados única y exclusivamente para el destino señalado en la misma

Es importante indicar que la pregunta 8 no interviene dentro de la evaluación al personal, puesto que esta sólo servirá de referencia para conocer la opinión del personal del compromiso que tiene con la visión, misión y principios institucionales.

Con el fin de establecer si los resultados obtenidos en las evaluaciones están dentro de los rangos aceptados por la organización se definirán los siguientes criterios:

Tabla 3.3 Criterios de Evaluación

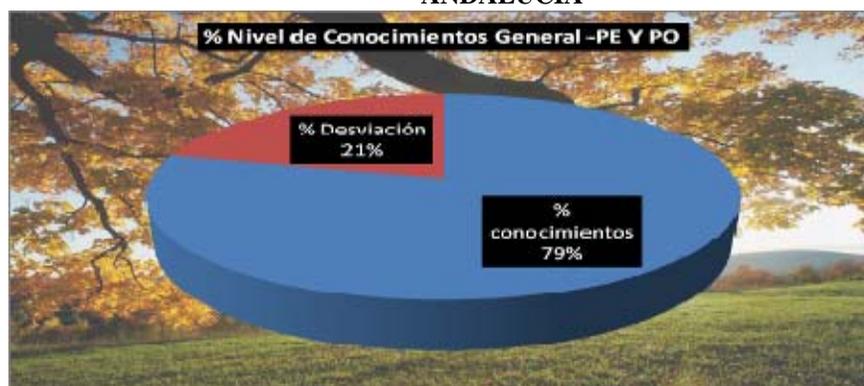
CALIFICACIÓN CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN	CERTIFICACIÓN
ALTO	<i>Los conocimientos difundidos fueron receptados en un 70% a 100%</i>	<i>Satisfactorio</i>
BAJO	<i>Los conocimientos difundidos no fueron receptados en un 0% a 69.9%</i>	<i>No Satisfactorio</i>

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONOCIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

De las evaluaciones realizadas se observa que el personal de la entidad tiene conocimiento y por ende se involucra en la Planificación Estratégica y Operativa en el 79%, lo que demuestra que el nivel de conocimiento se ubica en un rango medio aceptable.

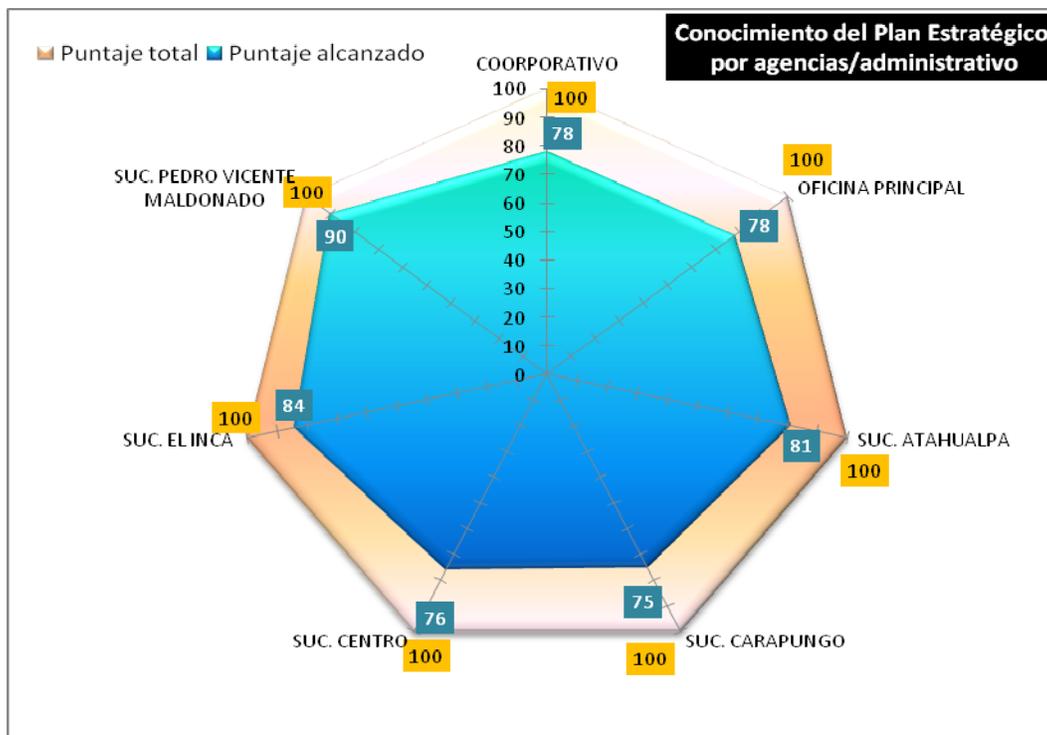
FIGURA 3.1: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA ANDALUCÍA



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

De las evaluaciones realizadas se observa que el mejor nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica y Plan Operativo es de la Agencia Pedro Vicente Maldonado (90%), mientras que el personal que trabaja en la Agencia Centro es el que menor conocimiento tiene sobre el tema evaluado con el 76%.

FIGURA 3.2: CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO POR AGENCIAS



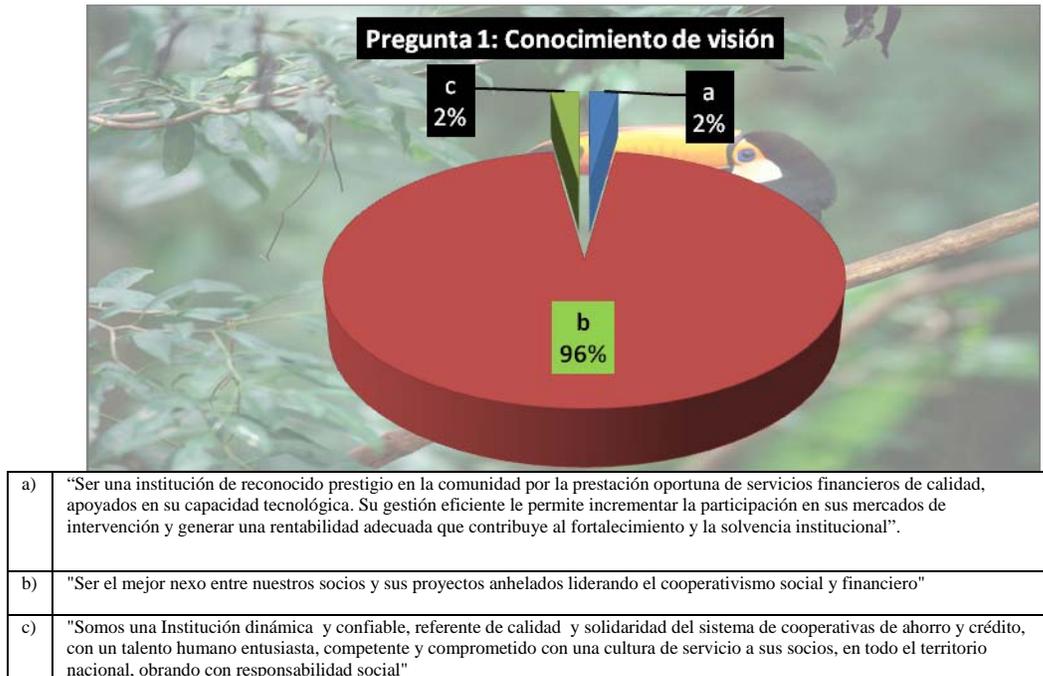
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL

El 96% de la población objeto de estudio conoce el sueño a largo plazo (Visión Institucional) que la entidad desea alcanzar en el período 2007 – 2010 que es *“Ser el mejor*

nexo entre nuestros socios y sus proyectos anhelados liderando el cooperativismo social y financiero”, la cual se encuentra definida en la Planificación Estratégica Institucional.

FIGURA 3.3: CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN

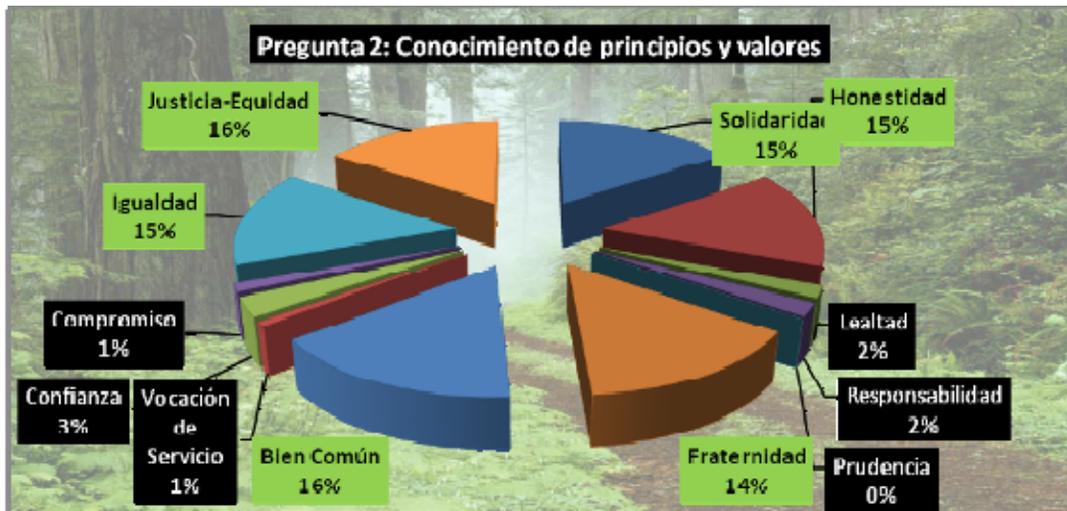


ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

El 91% de la población objeto de estudio conoce que los principios y valores que rige el accionar de los empleados de cooperativa son: la Solidaridad, honestidad, fraternidad, bien común, igualdad y justicia-equidad, y el 3% considera que otro valor es la confianza.

FIGURA 3.4: CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

El 92% de la población objeto de estudio conoce que la razón de ser de la Cooperativa (misión) es *“Somos una organización comprometida con los principios cooperativos, con honestidad y compromiso de nuestro talento humano entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros socios”*, la cual está plasmada en la Planificación Estratégica.

FIGURA 3.5: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN



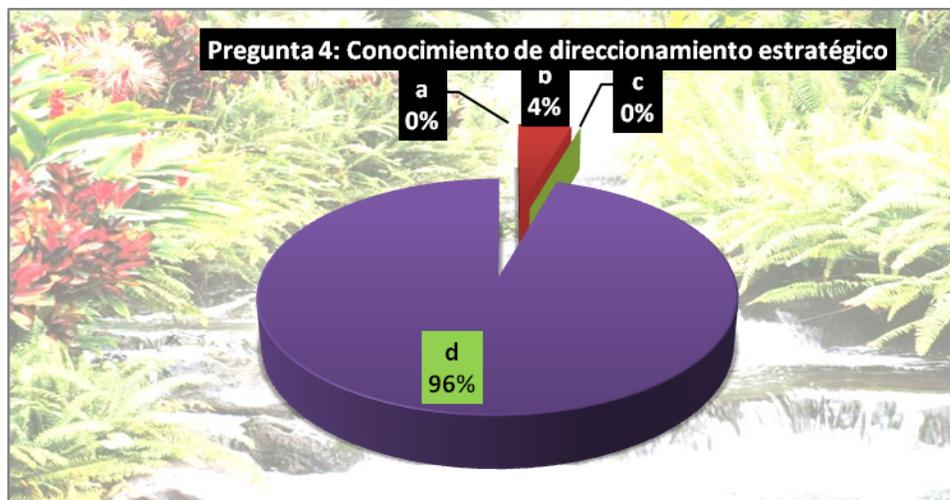
a)	"Somos una organización comprometida con los principios cooperativos; entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros clientes"
b)	"Mejorar las condiciones de vida de los socios, clientes, microempresarios y la comunidad en general proporcionando productos financieros y servicios complementarios de calidad, con oportunidad, eficiencia, sostenibilidad y una gestión basada en trabajo en equipo".
c)	"Somos una organización comprometida con los principios cooperativos; con honestidad y compromiso de nuestro talento humano entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros socios"

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La mayoría población objeto de estudio (96%) considera que la planificación estratégica tiene un direccionamiento de 4 años del 2007-2010, mientras que el 4% piensa que el direccionamiento estratégico tiene una duración de un año del 2008-2009.

FIGURA 3.6: CONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



a). Desde 2007-2008

c). Desde 2006 – 2008

b). Desde 2008-2009

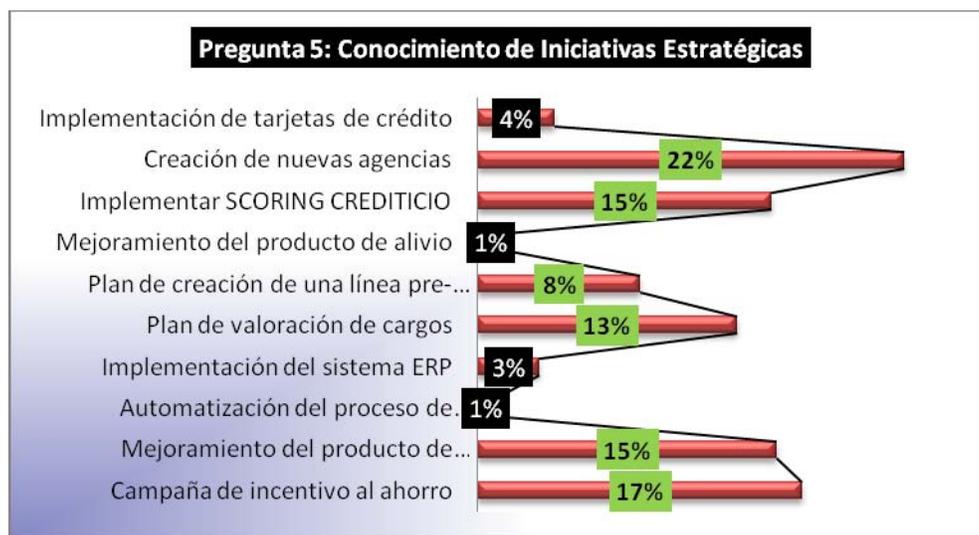
d). Desde 2007 – 2010

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONOCIMIENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

El 91% de la población objeto de estudio afirma que conoce las acciones que la entidad está emprendiendo para alcanzar la visión institucional y los objetivos estratégicos, recalando que estas son: Creación de nuevas agencias, implementación SCORING CREDITICIO, plan de creación de una línea pre-aprobada, plan de valoración de cargos, mejoramiento del producto de microcrédito y campaña de incentivo al ahorro.

FIGURA 3.7 CONOCIMIENTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



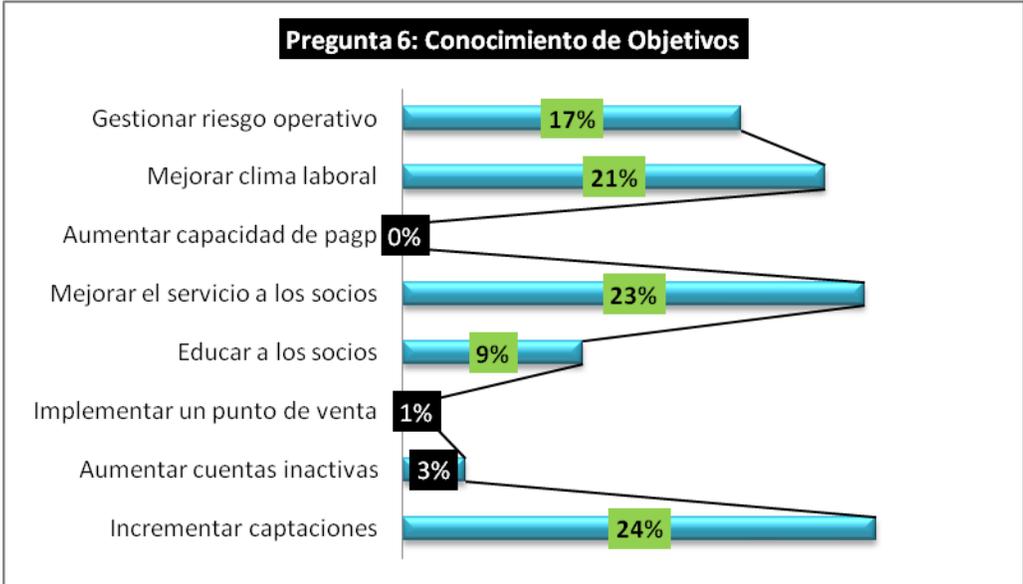
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

El 95% de la población objeto de estudio conoce los objetivos que la entidad tiene definidos para alcanzar la visión institucional, recalando que estos son: Gestionar riesgo operativo, mejorar clima laboral, mejorar el servicio a los socios, educar a los socios, incrementar

captaciones, mientras que el 5% desconoce cuáles son los objetivos que está implementado la administración para mejorar sus niveles de crecimiento y desarrollo.

FIGURA 3.8 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

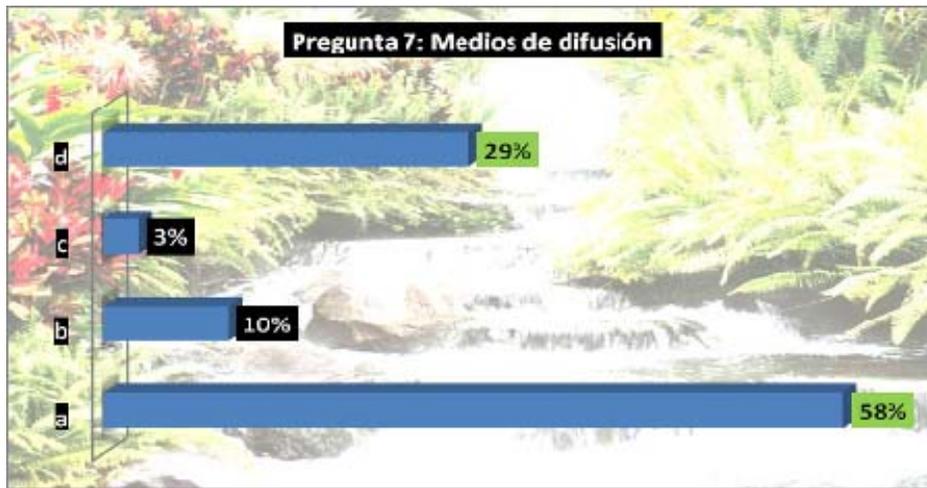


ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

MEDIOS DE DIFUSIÓN

El 87% de la población objeto de estudio manifiesta que los medios utilizados por la administración para difundir el plan estratégico y operativo han sido folletos y cuadros de afiches, mientras que el 10% considera que ha sido trípticos, lo que evidencia que existe una ligera confusión en el Mensaje de Cultura de Riesgos que fue entregado por este medio.

FIGURA 3.9 MEDIOS DE DIFUSIÓN



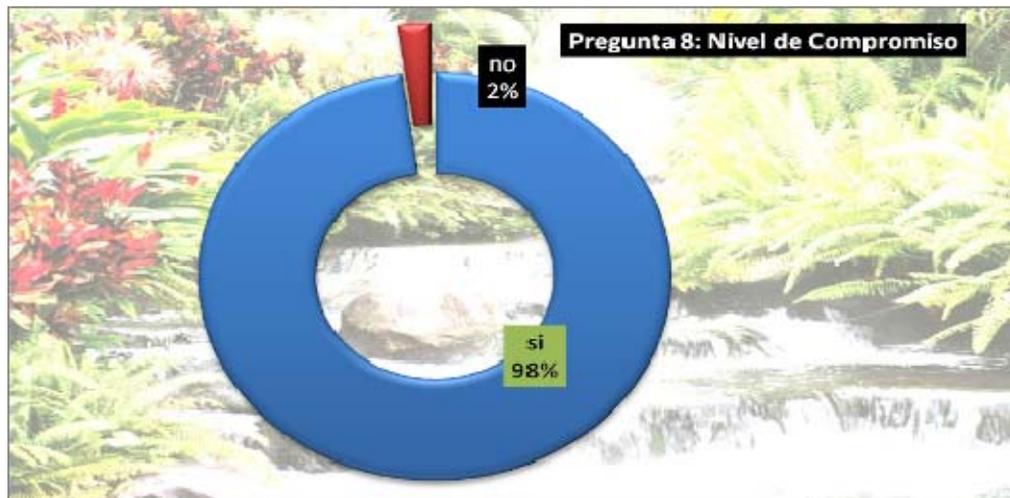
a: Folletos b: Trípticos c: Dípticos d: Cuadros -afiches

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

NIVEL DE COMPROMISO

El 98% de la población objeto de estudio afirma que se siente comprometida con la visión, misión y valores de la entidad, definidos en la planificación estratégica, lo que evidencia que las acciones realizadas por la administración han coadyuvado a mantener este nivel de compromiso por parte de los empleados de la entidad.

FIGURA 3.10: NIVEL DE COMPROMISO



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Para determinar el nivel de compromiso e involucramiento de la Alta Dirección se realizó una entrevista al Gerente General.

A continuación se detalla los resultados de la entrevista realizada a la Gerencia General:

Objetivo:

Diagnosticar el nivel de conocimiento e involucramiento de los directivos en lo que se refiere a filosofía corporativa.

Preguntas:

1. ¿Qué papel cumple la planificación estratégica y operativa en su administración?

La planificación estratégica y operativa constituye un eje importante para el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, por cuanto en este se definen los objetivos y estrategias que se desea alcanzar en un determinado tiempo.

2. ¿Conoce usted, cuáles son las estrategias que se van a implementar en el año 2010?

Si, por cuanto estas estrategias son analizadas y aprobadas por el Consejo de Administración y la Gerencia General.

3. ¿Considera usted, que el nivel directivo conoce las estrategias que se van a implementar en la Cooperativa?

Es importante indicar que los miembros del Consejo de Administración conocen las estrategias por cuanto se les ha difundido tanto para aprobación como en folletos personalizados.

Sin embargo, la rotación de los directivos y niveles de instrucción de los mismos, ocasiona dificultades en la ejecución de la estrategia.

4. Especifique las razones por las cuales existe bajo cumplimiento del plan estratégico y operativo.

- La cultura estratégica que se mantiene en la Cooperativa es hacia el no cumplimiento de planes y proyectos.
- Los Jefes de Áreas Corporativas no realizan seguimiento oportuno a las estrategias que deben implementar en un determinado periodo.
- No se cuenta con una herramienta que de alertas tempranas sobre las fechas de cumplimientos de los planes de acción

5. ¿Qué acciones considera usted que se debe implementar en la Cooperativa para mejorar los niveles de cumplimiento?

- Implementar una herramienta de gestión para proyectos, que permita alertas a los líderes de los proyectos antes, duración y después de la realización de una actividad.
- Si bien es cierto se diseñaron folletos de difusión de plan estratégico y operativo, los mismos que fueron entregados a todo el personal de la Cooperativa, sin embargo sería importante realizar capacitaciones a los empleados sobre las metas que deben cumplir en un determinado periodo.
- Fortalecer la cultura organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

3.2.2. Descripción de la Filosofía Corporativa

3.2.2.1 Misión

Para la definición de la misión se consideran preguntas, tales como:

- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Para quién?
- ¿Qué nos hará diferentes del resto?

La misión estructurada en los diferentes talleres fue la siguiente:

*Somos una organización comprometida con los principios cooperativos; con honestidad y compromiso de nuestro talento humano entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros socios.
“Su confianza es nuestro prestigio”*

3.2.2.2 Principios

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y, garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas. Los principios definidos por la institución fueron los siguientes:

- **SOLIDARIDAD**, somos conscientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros socios, clientes, personal, la comunidad, los esfuerzos que nos llevan a mejorar las condiciones de vida.
- **BIEN COMÚN**, entendemos que todos tenemos derechos y también obligaciones, es nuestra responsabilidad encaminarlos adecuadamente para buscar el beneficio de la mayoría.
- **FRATERNIDAD**, formamos una comunidad sin distinciones, que nos consideramos unidos para enfrentar retos comunes.

- **IGUALDAD**, creemos en que todos podemos tener similares oportunidades, no existen discriminaciones de tipo alguno, y es un aspecto de la igualdad del ser humano ante Dios.
- **HONESTIDAD**, La honestidad se demuestra con el cumplimiento de su trabajo en cualquiera de sus fases. La honestidad la demuestra y la promueve para consigo mismo, Es un valor que se demuestra con la práctica diaria.
- **JUSTICIA – EQUIDAD.**, La Justicia se la puede definir como el arte de hacer lo justo, y de "dar a cada uno lo suyo", básicamente esto nos dice que la justicia es la virtud de cumplir y respetar el derecho, es el exigir sus derechos, es otorgar los derechos a un individuo.

3.2.2.3 Visión

Para la formulación de la visión se consideraron las siguientes cuestiones básicas: Proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible, enmarcarse en la misión empresarial, Permitir que se cree sinergia, Ser positiva y alentadora, Ser positiva y alentadora, Incorporar valores e intereses comunes, Procurar ser integradora.

Visión realizada en los talleres fue la siguiente:

*“Ser el mejor nexo entre nuestros socios y sus proyectos
anhelados liderando el cooperativismo social y financiero.”*

3.2.3. Análisis de la Filosofía Corporativa

3.2.3.1. Análisis de los Valores y Principios

En el Plan Estratégico 2007 – 2010 de la Cooperativa Andalucía se definen principios pero no los valores, es muy importante que se los formule y presente en este Plan.

A los principios detallados responden al sentir de cada uno de los colaboradores de la institución, ya que la metodología apropiada para formular los valores y principios corporativos fue mediante talleres dirigidos en los cuales participan colaboradores representantes de cada una de las áreas de negocio y son estos quienes sugieren los valores y principios que representan a la entidad.

3.2.3.2. Análisis de la Visión

Analizando esta formulación se puede indicar lo siguiente:

- La visión formulada para la Cooperativa no cumple con todos los elementos que debe tener una visión, en la misma no se identifica el ámbito en el cual se desea cumplir con este gran propósito de liderazgo, pudiendo ser éste local, nacional, internacional o global; este criterio torna a la visión más realista y retadora.

Por lo tanto, se propone la siguiente visión:

“Ser el mejor nexo entre nuestros socios y sus proyectos anhelados liderando el cooperativismo social y financiero nacional.”

3.2.3.3. Análisis de la Misión

Analizando esta formulación se puede indicar lo siguiente:

- La misión formulada para la Cooperativa no cumple con los elementos que debe tener una misión, no se identifica principalmente el “qué hacemos”.

Por lo tanto, se propone la siguiente misión:

Somos una organización comprometida con los principios cooperativos; que presta servicios financieros /que se dedica a la intermediación financiera, con honestidad y compromiso de nuestro talento humano entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros socios.

3.2.3.4. Análisis de los Objetivos Corporativos

En el Plan Estratégico 2007 – 2010 se definieron los siguientes objetivos corporativos (de visión), los cuales deberían mejorar su formulación para un mejor entendimiento del lector, aquí se realiza una propuesta de los objetivos corporativos:

Tabla 3.4: Análisis de Objetivos de Visión

N°	Objetivo formulado Plan Estratégico 2007 – 2010	Objetivo propuesto del Análisis al Plan Estratégico 2007 – 2010	Indicador	Meta	Observación
1	Monto en activos.	Incrementar el monto en activos.	USD	51.000.000	Se debe definir una acción en tercera persona.
2	Incrementar eficiencia.	Incrementar la eficiencia en activos	Cartera Productiva/Activos Totales	75%	No define en qué proceso o producto.
3	Incrementar captaciones.		USD	44.000.000	Correcto.
4	Incrementar el nexo con los socios.	Incrementar socios activos	Socios activos/total socios	48%	No es medible, se debería redefinir el alcance del objetivo.
5	Incrementar cobertura.		Número de agencias aperturadas	3 agencias	Correcto.
6	Incrementar la satisfacción de los socios.	Incrementar el nivel de satisfacción de los socios.	Calificación satisfacción	90%	Se debe mejorar la formulación para saber el objeto o forma de medición.
7	Automatización de los procesos.	Mejorar / incrementar el nivel de automatización de los procesos de la institución.	N° procesos automatizados/N° procesos planificados automatizar	80%	Se debe definir una acción en tercera persona y el alcance del objetivo.
8	Personal sin brechas de competencias.	Reducir brechas de competencias	% Evaluación competencias del empleado/perfil cargo por	80%	Se debe definir una acción en tercera persona y el alcance del

N°	Objetivo formulado Plan Estratégico 2007 – 2010	Objetivo propuesto del Análisis al Plan Estratégico 2007 – 2010	Indicador	Meta	Observación
			competencias		objetivo. No es realista.
9	Consolidar el clima laboral.	Mejorar el nivel de satisfacción del personal de la institución.	Calificación de satisfacción de cliente interno	80%	No es medible ni realista. Se sugiere su reformulación.
10	Consolidar la rentabilidad.	Incrementar / mejorar el nivel de rentabilidad Lograr una rentabilidad sobre los activos / patrimonio / ventas del 6% para el año 2010.	(Utilidad Anual/Patrimonio)	6%	No es medible, carece de tiempo y espacio. Debería ser más específico.

FUENTE: COAC ANDALUCÍA LTDA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

A continuación se especifican el análisis de los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico y operativo:

Tabla 3.5: Análisis de Objetivos Estratégicos

N°	Objetivo formulado Plan Estratégico 2007 – 2010	Objetivo propuesto del Análisis al Plan Estratégico 2007 – 2010	Indicador	Observación
1	Incrementar captaciones		USD	Correcto
2	Incrementar la Productividad de los Activos		Gastos Operativos/Activos	Correcto

N°	Objetivo formulado Plan Estratégico 2007 – 2010	Objetivo propuesto del Análisis al Plan Estratégico 2007 – 2010	Indicador	Observación
3	Controlar los Riesgos Financieros		Descalce de activos y pasivos	Correcto
4	Incrementar socios satisfechos		Calificación de clientes externos	Correcto
5	Incrementar cobertura		N° de agencias implementadas	Correcto
6	Clientes con confianza	Aumentar clientes con confianza	Calificación sobre 5	Se debe definir una acción en tercera persona y el alcance del objetivo.
7	Responsabilidad social	Generar responsabilidad social	% iniciativas implementadas de responsabilidad social	Se debe definir una acción en tercera persona y el alcance del objetivo.
8	Generar estudios de inteligencia de mercados		% de aumento de clientes tipo A	Correcto
9	Optimizar la ejecución de procesos y procedimientos		N° procesos documentados/Inventario de procesos	Correcto
10	Establecer mecanismos de desarrollo y crecimiento		% Cumplimiento de Plan	Correcto

N°	Objetivo formulado Plan Estratégico 2007 – 2010	Objetivo propuesto del Análisis al Plan Estratégico 2007 – 2010	Indicador	Observación
	institucional			
11	Gestionar los riesgos operativos		N° de eventos de riesgos/ Inventario de eventos de riesgos	Correcto
12	Mantener decisiones oportunas		Nivel de Oportunidad de entrega de informes	Correcto
13	Optimizar recursos tecnológicos		Tiempo de respuesta de Help desk	Correcto
14	Generar clima laboral adecuado		% satisfacción	Correcto
15	Talento Humano comprometido	Incrementar talento humano comprometido	Número de incentivos implementados/Número de incentivos planificados.	Se debe definir una acción en tercera persona y el alcance del objetivo.
16	Minimizar riesgos de tecnología de información		% Implementación de proyectos de TI	Correcto

FUENTE: COAC ANDALUCÍA LTDA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

3.2.3.5. Análisis de las Estrategias

En el Plan Estratégico 2007 – 2010 se definieron las siguientes estrategias, las mismas que se encuentran alineadas a los objetivos definidos para cumplir la visión institucional.

Tabla 3.6: Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS
Incrementar captaciones	Alianzas Estratégicas con empresas del sector público y privado.
	Campaña de incentivo al ahorro
Incrementar la Productividad de los Activos	Mejoramiento del producto de microcrédito
	Sistema de ABC costos
Controlar los Riesgos Financieros	Obtener financiamiento externo
	Medidas de optimización de exceso de liquidez
	Proyecto de titularización de cartera
	Implementar SCORING CREDITICIO

FUENTE: COAC ANDALUCÍA LTDA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Tabla 3.7: Perspectiva de Clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS
Incrementar socios satisfechos	Sistema de evaluación y medición de quejas
	Incorporación Contac/Call center
	Plan de medios
	Implementación del Seguro Excequial
	Implementación de servicios y productos no financieros (agua, teléfono, cobro de impuestos, matriculación vehicular)
	Plan de creación de una línea pre-aprobada
	Plan de ahorro programado jubilación
	Plan de implementación de transferencias de dinero
Incrementar cobertura	Creación de nuevas agencias

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS
Cientes con confianza	Plan de comunicación de calificación de riesgos
Responsabilidad social	Convenios con centros de capacitación
	Convenios con centros de salud
Generar estudios de inteligencia de mercados	Plan de actualización de base de datos
	Implementación del CRM
	Estudio de mercado

FUENTE: COAC ANDALUCÍA LTDA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Tabla 3.8: Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS
Optimizar la ejecución de procesos y procedimientos	Proyecto para levantar y documentar procesos y procedimientos
	Implementación de BPM
	Automatización del proceso de Crédito de Consumo
	Automatización del proceso de Crédito de Vivienda
	Automatización del proceso de Crédito de Microcrédito
	Automatización del proceso de Cobranzas
	Automatización del proceso de Libretas de Ahorro
	Proyecto de Actualización de la Normativa Interna
	Plan de actualización de la estructura organizacional y reglamento orgánico funcional
Establecer mecanismos de desarrollo y crecimiento institucional	Plan de concienciación de cultura de riesgos
	Control al Gobierno Corporativo
	Evaluación de Riesgos
	Evaluación de Consistencia Contable

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS
	Cumplimiento de Disposiciones Legales y Seguimiento de recomendaciones de los organismos de control
	Implementación de Sistema de Gestión de Auditoría
	Plan de cumplimiento
	Implementación de Sistema de Gestión de Cumplimiento
	Proyecto de Control de Envío de Estructuras
	Crear el plan de continuidad del negocio
	Plan de seguridades físicas
	Programa de continuidad de tecnología
	Plan de contingencia de sistemas
Gestionar los riesgos operativos	Implementación de metodología de cuantificación de riesgo operativo
	Establecer procesos y procedimientos para identificación y medición de eventos de riesgo operativo

FUENTE: COAC ANDALUCÍA LTDA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Tabla 3.9: Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS
Mantener decisiones oportunas	Creación del comité de Gestión estratégica
	Sistema de KPIs
	Sistema Datawarehouse
	Programa de Buen Gobierno Corporativo
Optimizar recursos tecnológicos	Cambio de Sistema transaccional
	Renovación de parque informático
	Asegurar funcionamiento de equipos
	Implementación de Voz IP y video conferencia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS
	Proyecto de Depuración de Roles de Usuario
Generar clima laboral adecuado	Proyecto de mejoramiento de ambiente laboral
Talento Humano comprometido	Proyecto de capacitación
	Plan de selección y reclutamiento de personal
	Plan de valoración de cargos
	Plan de carrera
	Difusión de plan estratégico
	Plan de evaluación del desempeño
	Programa de incentivos
	Implementación de sistema COMPERS y ORESTES
	Levantar políticas y procedimientos de recursos humanos
Minimizar riesgos de tecnología de información	Programa de Gestión de Riesgos Tecnológicos

FUENTE: COAC ANDALUCÍA LTDA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

3.3. Análisis de Cuadro de Mando Integral

Después del análisis que se efectuó se puede concluir que en el plan estratégico 2007-2010 se tiene levantado el Mapa Estratégico, en el cual se especifican las relaciones de causa y efecto, lo que corresponde de acuerdo a la metodología definida.

FIGURA 3.11: MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA LTDA.



FUENTE: COAC ANDALUCÍA LTDA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

De la revisión efectuada se pudo constar que la Cooperativa tiene un sistema de Cuadro de Mando Integral en el cual se especifican los objetivos, indicadores, responsables, peso, periodicidad de medición de indicadores, metas, etc.

Sin embargo, las metas de los objetivos estratégicos no constan en el Plan Estratégico 2007-2010.

3.4. Análisis del Plan Operativo

Los planes operativos de la Cooperativa están levantados considerando el alcance del proyecto, objetivo operativo, responsable, recursos humanos, materiales e insumos, tecnológicos y financiero, duración, indicador, meta y cronograma, lo que se ajusta a la metodología definida para levantar planes operativos.



**Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del
Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Andalucía Ltda.**

CAPÍTULO IV

DISEÑAR UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA ANDALUCÍA.

CAPÍTULO IV:
DISEÑAR UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA COOPERATIVA ANDALUCÍA

	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Proceso:</td> <td colspan="3">Planificación Estratégica</td> </tr> <tr> <td>Tipo de Proceso:</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Estratégico</td> <td><input type="checkbox"/> Clave</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Apoyo</td> </tr> <tr> <td>Status:</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Propuesto</td> <td><input type="checkbox"/> Aprobado</td> <td><input type="checkbox"/> Publicado</td> </tr> <tr> <td>Fecha de Elaboración:</td> <td colspan="3">18/06/2010</td> </tr> <tr> <td>Fecha de aprobación:</td> <td colspan="3">--/--/2010</td> </tr> <tr> <td>Vigencia:</td> <td colspan="3">1 año</td> </tr> </table>	Proceso:	Planificación Estratégica			Tipo de Proceso:	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico	<input type="checkbox"/> Clave	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyo	Status:	<input checked="" type="checkbox"/> Propuesto	<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Publicado	Fecha de Elaboración:	18/06/2010			Fecha de aprobación:	--/--/2010			Vigencia:	1 año		
Proceso:	Planificación Estratégica																								
Tipo de Proceso:	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico	<input type="checkbox"/> Clave	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyo																						
Status:	<input checked="" type="checkbox"/> Propuesto	<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Publicado																						
Fecha de Elaboración:	18/06/2010																								
Fecha de aprobación:	--/--/2010																								
Vigencia:	1 año																								
<p>MANUAL DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</p> <p>VERSIÓN 1.0</p>																									
	NOMBRE	DEPARTAMENTO	FIRMA																						
Elaborado por:																									
Revisado por:																									
Aprobado por:																									
No se permite la reproducción total o parcial de este documento, ni su transmisión de ninguna forma o por cualquier medio fuera de las instalaciones de la Cooperativa sin previa autorización escrita.																									

CONTROL DE CAMBIOS

Descripción del Cambio	Solicitado por:		Realizado por:		Fecha de Cambio
	Nombre	Cargo	Nombre	Cargo	

DATOS DE APROBACIÓN:	
Sesión del:	
Punto de Orden:	
Número Resolución:	

1. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

A través del Diseño e Implementación del Plan Estratégico, se busca contar con una herramienta estructurada de decisiones actuales y constantes, que ayudan a los directivos de la organización a detectar, asumir y mitigar los riesgos inminentes y a proyectar a la Cooperativa hacia un futuro esperado.

2. OBJETIVO

Establecer normas y lineamientos para los procesos de diseño, implementación y difusión de la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, de manera que sus directivos y personal conozcan y gestionen las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

3. ALCANCE

El contenido del presente documento comprende las políticas y procedimientos para el diseño, implementación y difusión del Plan Estratégico en la Cooperativa.

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

4.1. NIVEL DIRECTIVO

- **Consejo de Administración:** Aprobar políticas y planes de diseño, implementación y difusión del Plan Estratégico.
- **Gerencia General:** Verificar la efectividad de los procesos de diseño, implementación y difusión del Plan Estratégico y proponer acciones de mejora a los planes propuestos.

4.2. Nivel Ejecutivo / Operativo:

- **Jefes de Áreas y Agencias:** Participar activamente en el diseño e implementación del Plan Estratégico. Evaluar los resultados obtenidos en cada fase para cada una de las actividades y planes asignados a su área de negocio. Transmitir los lineamientos del Plan Estratégico al personal de su respectiva área de negocio.
- **Funcionarios:** Participar activamente en el diseño e implementación del Plan Estratégico. Asistir a las reuniones de difusión del Plan Estratégico. Cumplir con los objetivos propuestos para cada área y función.

5. POLÍTICAS

5.1. POLÍTICAS GENERALES

- 5.1.1. La Gerencia General comunicará al personal de la Cooperativa, los temas relativos a la Planificación Estratégica en sus fases de diseño, implementación y difusión, de acuerdo a los lineamientos aprobados previamente por el Consejo de Administración.
- 5.1.2. Dentro del presupuesto de cada año la entidad asignará una partida presupuestaria para el diseño, implementación y difusión del Plan Estratégico, partida que será revisada por la Gerencia General y aprobada por el Consejo de Administración.
- 5.1.3. Todos los funcionarios que laboran en la institución, sin excepción, deberán conocer de la existencia, beneficios y actividades constantes relativas al Plan Estratégico.
- 5.1.4. La formulación del Plan Estratégico es responsabilidad de la Gerencia General a través de las jefaturas de las áreas de negocio de la entidad.

5.2. DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- 5.2.1. En la fase de diseño del Plan Estratégico participarán los responsables de cada una de las áreas de negocio de la entidad, quienes consolidarán los requerimientos, necesidades y sugerencias del personal a su cargo para el desarrollo del Plan.
- 5.2.2. La Jefatura de Planificación elaborará el plan de estratégico considerando los lineamientos fijados por el Consejo de Administración y la Gerencia General.

- 5.2.3. El diseño del plan estratégico y operativo se realiza de acuerdo a un cronograma de talleres que se efectuara con las Jefaturas de las áreas.
- 5.2.4. La planificación estratégica y operativa será presentada a la Gerencia General hasta el 15 de noviembre de cada año para su revisión y aprobación por parte del Consejo de Administración.
- 5.2.5. Para el levantamiento del plan estratégico y operativo se utilizará la metodología del Cuadro de Mando Integral.
- 5.2.6. Antes de la aprobación de las iniciativas estratégicas la Jefatura de Planificación realiza un matriz de priorización de las mismas.

5.3. DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- 5.3.1. Los líderes de los planes de acción serán los responsables de ejecutar y cumplir los objetivos, estrategias y metas definidas en el plan estratégico y operativo.
- 5.3.2. Los Jefes de Áreas Corporativas informarán al Área de Planificación los inconvenientes que se tengan para cumplir un plan de acción.
- 5.3.3. El replanteamiento de los planes operativos serán aprobados por el Consejo de Administración, mediante una exposición realizada por la Gerencia General.

5.3.4. Para el replanteamiento de los planes operativos la Jefatura de Planificación elaborará un informe en el cual se analice el impacto de la modificación en la estrategia organizacional.

5.3.5. Los proyectos serán evaluados por el área de planificación y riesgos antes de ser implementados, con el objeto de evitar riesgos a la Cooperativa.

5.4. DE LA DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.4.1. En la fase de difusión deberá participar todo el personal de la entidad. Se deberá asegurar que el Plan haya sido difundido a todos los colaboradores de la Cooperativa.

5.4.2. Para la difusión del Plan Estratégico y Operativo se diseñan estrategias de comunicación para todos los niveles de la organización.

5.4.3. Para medir el nivel de difusión e involucramiento de la estrategia institucional se realizarán evaluaciones semestralmente a los directivos y empleados de la Cooperativa.

5.4.4. Para asegurar el conocimiento de las metas que se deben cumplir en un determinado periodo, se levantarán actas de compromiso en las cuales se especificaran los objetos y metas por cada una de las áreas y agencias.

5.5. DEL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.5.1. La Jefatura de Planificación será responsable de evaluar trimestralmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y planes operativos, mediante un informe que será entregado hasta el 25 del mes siguiente de terminado el cuatrimestre.

5.5.2. La Jefatura de Planificación realizará reuniones mensuales con los líderes de los proyectos con el objeto de evaluar y analizar el cumplimiento del plan estratégico y operativo.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1. Procedimiento de Diseño del Plan Estratégico Institucional.

N°	Responsable	Actividad / Tarea	Observación
1	Jefes de Áreas Corporativas	Planificar el Diseño e Implementación del Plan Estratégico.	
1.1	Jefes de Áreas Corporativas	Levantar la información necesaria en cada una de las áreas de negocio y apoyo, con el fin de detectar las necesidades, requerimientos y sugerencias para el diseño del Plan Estratégico.	Esta actividad se la realiza a través de reuniones de trabajo focalizadas y entrevistas individuales.
1.2	Jefes de Áreas Corporativas	Analizar la información recolectada.	Esta actividad se la realiza en cada área y en reuniones conjuntas interdepartamentales.

N°	Responsable	Actividad / Tarea	Observación
1.3	Jefe de Planificación	Documentar la información recolectada y analizada.	
1.4	Jefe de Planificación	Elaborar y comunicar el Informe de Aprobación del Plan Estratégico.	
2	Jefe de Planificación	Realizar el Diagnóstico Estratégico o Análisis Situacional.	
2.1	Jefe de Planificación	Analizar el Ambiente Externo.	
2.1.1	Jefe de Planificación	Analizar el Macro Ambiente.	
2.1.1.1	Analista de Planificación	Levantar la información de las variables macro económicas que pertenecen al ambiente externo y que son del macro ambiente, de los sectores: económico, político, social, jurídico y ambiental; que influyen sobre la operación de la empresa.	Investigar y solicitar información a organismos de control, entidades gubernamentales y otras fuentes.
2.1.1.2	Analista y Jefe de Planificación	Analizar la información levantada. Partiendo de datos históricos, actuales y proyectados para cada variable, identificar cómo estas afectan al giro del negocio (connotación gerencial) y las posibles acciones para mitigarlas o aprovecharlas.	Si la connotación gerencial es positiva se define una Oportunidad, si es negativa una Amenaza.
2.1.1.3	Analista de Planificación	Documentar el Análisis del Ambiente Externo – Macro Ambiente.	Registrar los datos históricos, actuales y proyectados; la connotación gerencial y las respectivas fuentes.
2.1.2	Jefe de Planificación	Analizar el Micro Ambiente.	
2.1.2.1	Analista de Planificación	Levantar la información de las variables micro económicas que pertenecen al ambiente externo y que son del micro ambiente, del mercado, la competencia y los clientes; que influyen sobre la operación de la empresa.	Investigar y solicitar información a organismos de control, entidades gubernamentales y otras fuentes.

N°	Responsable	Actividad / Tarea	Observación
2.1.2.2	Analista y Jefe de Planificación	Analizar la información levantada. Partiendo de datos históricos, actuales y proyectados para cada variable, identificar cómo estas afectan al giro del negocio (connotación gerencial) y las posibles acciones para mitigarlas o aprovecharlas.	Si la connotación gerencial es positiva se define una Oportunidad, si es negativa una Amenaza.
2.1.2.3	Analista de Planificación	Documentar el Análisis del Ambiente Externo – Micro Ambiente.	Registrar los datos históricos, actuales y proyectados; la connotación gerencial y las respectivas fuentes.
2.2	Jefe de Planificación	Analizar el Ambiente Interno.	
2.2.1	Analista de Planificación	Levantar la información de los componentes internos de la organización como: estructura, procesos, normativa, y otros aspectos fundamentales que definen la operación de la misma.	Investigar y solicitar información a los directivos de la empresa, jefes de departamentos y personal clave. Revisar documentos de la empresa.
2.2.2	Analista y Jefe de Planificación	Analizar la información levantada. Partiendo de datos históricos, actuales y proyectados de cada unidad o proceso, identificar cómo éstas ayudan o limitan al giro del negocio (connotación gerencial) y las posibles acciones para corregirlas o impulsarlas.	Si la connotación gerencial es positiva se define una Fortaleza, si es negativa una Debilidad.
2.2.3	Analista de Planificación	Documentar el Análisis del Ambiente Interno.	Registrar los datos históricos, actuales y proyectados; la connotación gerencial y las respectivas fuentes.
2.3	Jefe de Planificación	Construir la Matriz FODA.	
2.4	Jefe de Planificación	Construir las Matrices de Comparación: Matriz del Ambiente Externo, Matriz del Ambiente Interno, Matriz de Potencialidad y Matriz de Vulnerabilidad.	
3	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Realizar la Filosofía Corporativa.	

N°	Responsable	Actividad / Tarea	Observación
3.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Definir la Visión de la empresa.	
3.1.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Partiendo del Informe de Aprobación del Plan Estratégico (problemática, necesidades y requerimientos actuales de la empresa) y del Diagnóstico Estratégico (Matriz FODA), se formula la Visión para un período determinado.	Esta actividad de la realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
3.1.2	Analista de Planificación	Documentar la Visión definida para la empresa.	
3.2	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Definir la Misión de la empresa.	
3.2.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Partiendo del Informe de Aprobación del Plan Estratégico (problemática, necesidades y requerimientos actuales de la empresa), del Diagnóstico Estratégico (Matriz FODA), de la Constitución de la Compañía y del Mapa de Procesos (Cadena de Valor y de Apoyo), se formula la Misión de la organización.	Esta actividad de la realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
3.2.2	Analista de Planificación	Documentar la Misión definida para la empresa.	
3.3	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Definir los Valores de la empresa.	
3.3.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Mediante una Lluvia de Ideas se proponen valores que identifican a la empresa y sus miembros, y se los valora mediante una Matriz Axiológica, se suman los resultados y mediante consenso se definen los valores.	Esta actividad de la realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
3.3.2	Analista de Planificación	Documentar los Valores definidos para la empresa.	

N°	Responsable	Actividad / Tarea	Observación
3.4	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Definir los Principios de la empresa.	
3.4.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Mediante una Lluvia de Ideas se proponen principios que identifican a la empresa y sus miembros, y se los valora mediante una Matriz Axiológica, se suman los resultados y mediante consenso se definen los principios.	Esta actividad de la realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
3.4.2	Analista de Planificación	Documentar los Principios definidos para la empresa.	
3.5	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Definir los Objetivos Estratégicos.	
3.5.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Mediante la Matriz de Priorización de Objetivos, se evalúa la factibilidad e impacto para cada uno de ellos, se suman los resultados y se definen los objetivos estratégicos.	Esta actividad de la realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
3.5.2	Analista de Planificación	Documentar los Objetivos Estratégicos definidos para la empresa.	
3.6	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Definir las Estrategias Corporativas.	
3.6.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Mediante consenso de definen las acciones que la empresa llevará a cabo para cumplir los objetivos estratégicos.	Esta actividad de la realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
3.6.2	Analista de Planificación	Documentar las Estrategias Corporativas definidas para la empresa.	
3.7	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Diseñar el Mapa Estratégico.	

N°	Responsable	Actividad / Tarea	Observación
3.7.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Mediante la Metodología del Balanced Scorecard (la cual divide a la organización en 4 perspectivas: Talento Humano, Aprendizaje y Procesos Internos; Cliente y Rentabilidad) y tomando en cuenta la Filosofía Corporativa (visión, misión, valores, principios, objetivos y estrategias); se diseña el Mapa Estratégico de la empresa.	Esta actividad se realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
3.7.2	Analista de Planificación	Documentar el Mapa Estratégico diseñado para la empresa.	
4	Jefe de Planificación	Establecer el Alineamiento Estratégico.	
4.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Partiendo de los Objetivos Estratégicos, se formulan objetivos y metas para cada unidad de negocio y apoyo.	Esta actividad se realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
4.2	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Se establece los indicadores de gestión (KPI's) para cada unidad de negocio y apoyo, que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada unidad.	Se formula la definición, fórmula de cálculo, frecuencia de medición y reporte, sujeto de medición, y las metas para cada indicador.
4.3	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Partiendo de los Objetivos Estratégicos, y de los objetivos y metas para cada unidad de negocio y apoyo, se formulan objetivos y metas para cada puesto de trabajo.	Esta actividad se realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
4.4	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Se establece los indicadores de gestión (KPI's) para cada puesto de trabajo, que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada puesto de trabajo.	Se formula la definición, fórmula de cálculo, frecuencia de medición y reporte, sujeto de medición, y las metas para cada indicador.
4.5	Analista de Planificación	Documentar el Alineamiento Estratégico de la empresa.	
5	Jefe de Planificación	Realizar el Plan Operativo.	

N°	Responsable	Actividad / Tarea	Observación
5.1	Gerencia General, Jefes de Áreas Corporativas	Mediante la Matriz de Priorización de Proyectos se analiza la factibilidad e impacto de las propuestas y proyectos estratégicos, se calcula y define los proyectos a desarrollar en el período.	Esta actividad se realiza mediante reunión conjunta con participación de representantes de todas las unidades de negocio y apoyo.
5.2	Jefes de Áreas Corporativas	Se establece el Perfil de los Proyectos a desarrollar.	Se establecen actividades macro, tareas, ejecutables, costos y responsables para cada proyecto.
5.3	Analista de Planificación	Documentar el Plan Operativo Anual.	

6.2. Procedimiento de Implementación del Plan Estratégico Institucional.

N°	Responsable	Actividad	Observación
1	Jefe de Planificación	Revisar mensualmente las actividades que se deben realizar para la ejecución de la estrategia institucional por cada una de las áreas.	
2	Jefe de Planificación	Diseñar una presentación sobre las metas que se deben ejecutar en el mes, especificar la prioridad de implementación.	
3	Jefe de Planificación	Presentar a la Gerencia General y a las Áreas Corporativas, los proyectos y metas que se tienen que cumplir en el mes.	
4	Jefes de áreas Corporativas	Coordinar con el personal que se tiene a cargo las actividades que se deben ejecutar en el mes para cumplir la estrategia organizacional.	
5	Jefes de áreas Corporativas	Ejecutar las actividades definidas en el Plan Estratégico y Operativo.	
6	Jefes de áreas Corporativas	Reportar periódicamente los avances que se han realizado para la ejecución de la estrategia.	

6.3. Procedimiento de Difusión del Plan Estratégico Institucional.

N°	Responsable	Actividad	Observación
1	Jefe de Planificación	Establecer el cronograma para la difusión del Plan Estratégico.	
2	Gerencia General, Jefe de Planificación	Determinar el presupuesto y los recursos necesarios para la difusión del Plan Estratégico.	
3	Gerencia General, Jefe de Planificación	Seleccionar la técnica y el medio de difusión.	
3.1	Gerencia General, Jefe de Planificación	Analizar las propuestas.	Considerar los siguientes factores: efectividad en la cobertura, costos y tiempos.
3.2	Gerencia General, Jefe de Planificación	Cotizar la propuesta de difusión	Utilizar la relación beneficio – costo.
3.3	Gerencia General, Jefe de Planificación	Definir la técnica y el medio de difusión.	Los principales criterios para seleccionar la técnica y el medio de difusión son: los recursos humanos, tecnológicos y materiales.
4	Jefe de Planificación	Diseñar el contenido del programa de difusión.	
5	Jefe de Planificación	Ejecutar la difusión del Plan Estratégico.	
5.1	Jefe de Planificación	Ejecutar la difusión del Plan Estratégico hacia el nivel directivo.	
5.2	Jefe de Planificación	Ejecutar la difusión del Plan Estratégico hacia el nivel ejecutor.	
5.3	Jefe de Planificación	Ejecutar la difusión del Plan Estratégico hacia el nivel de apoyo.	
5.4	Jefe de Planificación / Jefe de Recursos Humanos	Incorporar la Filosofía Corporativa en el Manual de Inducción de la empresa.	
6	Jefe de Planificación	Evaluar la difusión del Plan Estratégico.	Se utiliza técnicas de investigación como la entrevista (al Gerente General) y encuestas (a los colaboradores de la empresa).

N°	Responsable	Actividad	Observación
7	Jefes de Áreas Corporativas	Firmar actas de compromiso de conocimiento de estrategia	Utilizar un formato predefinido único.

6.4. Procedimiento de Seguimiento del Plan Estratégico Institucional.

N°	Responsable	Actividad	Observación
1	Analista de Planificación	Recopilar información sobre el cumplimiento de planes y metas institucionales.	
1.1	Analista de Planificación	Solicitar la información a Jefes de Áreas Corporativas.	Se lo puede realizar a través de Memorando o correo electrónico institucional.
1.2	Analista de Planificación	Revisar la información recolectada, retroalimentar y/o completar.	Se puede solicitar completar, ampliar o aclarar cierta información a cualquier área corporativa.
1.3	Analista de Planificación	Programar reunión con Jefaturas de Áreas.	
2	Jefe de Planificación	Realizar reuniones con las Jefaturas de Áreas para validar y levantar cumplimientos de planes y metas.	La reunión debe servir para revisar el cumplimiento, retroalimentar los resultados y definir correctivos y/o acciones de mejora.
3	Analista de Planificación	Calcular las metas definidas en el Cuadro de Mando Integral.	
4	Analista de Planificación	Cargar información en el Sistema de Gestión.	
5	Jefe de Planificación	Realizar Informe de Cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo.	
6	Gerencia General	Revisión de Informe de cumplimiento	
7	Consejo de Administración	Conocimiento y aprobación de cumplimiento de Plan Estratégico y Operativo.	

CONCLUSIONES

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito no se tiene definidos actualmente políticas y procedimientos que permitan diseñar, ejecutar y difundir el plan estratégico, por lo que se duplican recursos financieros, materiales y humanos; y las actividades a seguirse están sujetas a los miembros del Consejo de Administración y líderes de áreas que este en un momento dado, lo que afecta a los niveles de cumplimiento alcanzados y al crecimiento institucional de la Cooperativa.
- En el presente estudio, se determinó que la definición del proceso de establecimiento e implementación de la Planificación Estratégica ayudará a mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos definidos en la Planificación Estratégica, por cuanto se identifican lineamientos, actividades y tareas que los Directivos y Jefes de Área de una organización deben seguir para el diseño, ejecución e implementación del plan; por otro lado permite definir y evaluar controles preventivos y correctivos en los procesos de gestión estratégica para establecer acciones de mejora continua.
- El presente estudio detalla en el Capítulo I, de una manera clara y sencilla, dos teorías básicas sobre la Planificación Estratégica, mientras la primera la define como un proceso sistemático, la segunda manifiesta que es una actitud o forma de vida de las organizaciones; en los dos casos, se considera al Plan Estratégico como una herramienta

gerencial válida para tomar decisiones enrumadas a alcanzar resultados deseados por la empresa en el futuro.

- La Planificación Estratégica es el proceso que identifica los principales factores positivos y negativos en los cuales se desenvuelven las entidades, con el objeto de determinar objetivos y estrategias que permitan cumplir la visión definida por los grupos de interés de la organización. Ésta es una herramienta fundamental para las empresas de hoy, debido a que proporciona una guía detallada sobre un conjunto de acciones que las organizaciones deberán seguir con el fin de alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- La Cooperativa Andalucía es una institución financiera ubicada en la provincia de Pichincha, a través de seis agencias en el Canto Quito y una agencia en Pedro Vicente Maldonado; oferta productos de crédito y captación a los clientes, por otro lado se encuentra ubicada dentro de las 10 Cooperativas primeras del país. Analizando el crecimiento de principales rubros financieros se pudo determinar que en relación a cartera de crédito está creciendo a un ritmo inferior al sistema, estos puntos fueron descritos en el capítulo I.
- El análisis al Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, realizado en el Capítulo III, ha permitido identificar que en el diagnóstico estratégico en la primera parte del documento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa se detallan factores económicos, omitiéndose el estudio de factores políticos, sociales, tecnológicos y ambientales que

puede afectar a la entidad y por otro lado existe contradicción entre factores externos (Oportunidades y Amenazas) e internos (Fortalezas y Debilidad). En relación al direccionamiento estratégico se plantea se redefinan algunos objetivos estratégicos por cuanto están definidos como acción, no son medibles, ni realizables.

En relación a la definición de la filosofía corporativa, se propone incluir en la misión el “qué hacemos” y en la visión incorporar “el ámbito” en el cual se desea cumplir con este gran propósito de liderazgo.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía ha diseñado e implementado un Plan Estratégico para el período 2007 – 2010, al analizar el cumplimiento del mismo, se obtiene como resultado una brecha de aproximadamente el 49%, causada principalmente por un inefectivo proceso de diseño, implementación y difusión del mismo en la organización, la cultura estratégica que se mantiene en la entidad es hacia el no cumplimiento de planes y proyectos, los jefes de áreas corporativas no realizan seguimiento oportuno a las estrategias que deben implementar en un determinado período, no se cuenta con una herramienta que de alertas tempranas sobre las fechas de cumplimiento de los planes de acción, aspectos que han impedido cumplir con la estrategia.
- La evaluación del conocimiento de la Planificación Estratégica en los colaboradores de una organización es un proceso importante que ayuda a determinar aciertos y errores en su implementación y difusión. A través de técnicas de investigación efectivas como la encuesta y entrevista dirigida hacia el personal y Gerente General de la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. respectivamente, se logró establecer que el Nivel de Conocimiento de la Planificación Estratégica y Operativa en el personal de la entidad es del 79%, índice calificado como rango medio aceptable, mientras que el Nivel de Compromiso e Involucramiento del personal con la Filosofía Corporativa (Visión, Misión y Valores) se sitúa en el 98%, lo cual evidencia que las acciones realizadas por la administración han coadyuvado a mantener este nivel de compromiso por parte de los empleados de la entidad

- El estudio de mercado realizado se pudo evidenciar que la Cooperativa mantiene un nivel de satisfacción de los clientes del 72%, fruto de que los clientes consideran que se debe mejorar en los siguientes aspectos: Poca variedad de productos y servicios, exceso de requisitos para la otorgación de créditos en comparación con otras instituciones financieras, desconocimiento de la página Web de la entidad, etc.
- Para una implementación efectiva de cualquier proceso, es necesario que éste se encuentre debidamente documentado, hasta antes de la elaboración de este estudio, se venía ejecutando el Proceso de Planificación Estratégica en la Cooperativa con resultados significativos, sin embargo; éste no estaba completamente documentado, para lo cual se elabora y propone el Manual de Políticas y Procesos de Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., detallado en el capítulo IV de esta tesis
- La aplicación del presente estudio, ayudó a definir las acciones que se llevarán a cabo con el fin de mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos

definidos en la Planificación Estratégica, además permitió identificar y proponer mejoras a los procedimientos de Diseño, Implementación y Difusión de la Planificación Estratégica a través del manual de procesos y políticas; lo cual se reflejará en el incremento de los niveles de cumplimiento de la misma.

RECOMENDACIONES

- Tomar en consideración los resultados del Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. formulados en el presente estudio.
- Revisar, aprobar, implementar y difundir el Manual de Políticas y Procesos de Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. propuesto en el presente estudio.
- Capacitar al personal involucrado en el diseño, implementación y evaluación del Plan Estratégico de la Cooperativa, con el fin de desarrollar sus habilidades y fortalecer el conocimiento en los colaboradores, de acuerdo a los niveles de ejecución del mismo
- El cumplimiento de estos resultados requiere de la responsabilidad y el compromiso de todos, por lo que se recomienda su entera y constante difusión y retroalimentación al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

- Durante el Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., considerar al cliente como un eje central sobre el cual se deban tomar las decisiones encaminadas a satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

- Investigar permanentemente nuevas teorías, métodos, técnicas y herramientas administrativas; que apoyen de manera directa al desarrollo y crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. y la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Barracan, Francisco, *Planificación Estratégica de Recurso Humano del Marketing Interno a la Planificación*, España, Edición Pirámide, 2001.
- Harrington, James, *Mejoramiento de Procesos de la Empresa*, Bogotá, McGrawHill, 1993.
- Garrido, Santiago, *Dirección Estratégica*, Mc Grow Hill, España, 2003.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer W., *Planificación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Mc Graw Hill, 1998.
- Kaplan, R. y Norton, D., *Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión S.A., España, 2002.
- Kaplan, R. y Norton, D., *Mapas Estratégicos*, Gestión 2000, Barcelona- España, 2004.

- Kaplan, R. y Norton, D., *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, Barcelona- España, 2001.
- Roche, Fernando, *Planificación Estratégica en las Organizaciones*, Business & Economics ,1998.
- Roure, J., Moñino, M., Rodríguez, M., *La gestión por procesos*, Barcelona, Folio, 1999.
- Sallenave, Paul, *Gerencia y Planificación Estratégica*, Editorial Norma S.A., Bogotá, 1993.
- Steiner, George, *Planificación Estratégica*, México, Continental, 2002.
- Villacís, Juan, *Administración por Procesos y Valores*, Quito, Tallpa, 1999.