



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCION AL GRADO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**ACTUALIZACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICIA NACIONAL.**

**AUTORA. CELIA ELIZABETH GRANDA FLORES**

**TUTOR(A) DR. JESUS GONZALEZ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres y Hermanos Y Demás Familiares porque este triunfo es fruto de su sacrificio y dedicación, porque me han apoyo incondicionalmente en todo momento, porque me han enseñado a ser responsable en el cumplimiento de mis deberes y a ser perseverante para alcanzar mis sueños, porque me han enseñado que no importa el lugar en que uno esté, sino el lugar donde uno desea llegar.

A ellos por ayudarme a conquistar mi sueño y que hoy, es una realidad.

**CELIA ELIZABETH GRANDA FLORES**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta etapa de mi vida quiero agradecer en primer lugar a la luz que lo origina todo “Dios”.

Agradezco a mis padres por haberme dado la oportunidad de educarme, porque gracias a ellos puedo surgir en la vida y ser un ente útil para la sociedad.

Gracias, por todo el apoyo, la comprensión, los consejos y el amor que he recibido de ustedes.

A mí querida institución “universidad Israel” y a mis profesores que me brindaron todos sus conocimientos durante mi vida universitaria.

A la Ing. Patricia Abuja y al Ing. Jesús González, por la ayuda, los consejos, conocimientos y los consejos que he recibido en estos cortos meses.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que han estado siempre pendientes de mí, apoyando para seguir adelante.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, CELIA ELIZABETH GRANDA FLORES , C.I. 172356055-1 autor/a del trabajo de graduación:

ACTUALIZACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL , previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, Marzo del 2017

Atentamente.

Celia Elizabeth Granda Flores

C.I. 172356055-1

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
1.2 Idea a defender.....	3
2.- Trabajo de Titulación.....	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
3.- Fundamentación Teórica .....	4
3.1. Modelo de Planificación Estratégica .....	4
3.1.1 Planeación.....	9
3.2 Tipos de Planes .....	9
3.3 Metas.....	9
3.4 Propósito.....	9
3.5 Visión.....	9
3.6 Misión .....	10
3.7 Objetivo.....	10
3.8. Importancia de Planificación Estratégica.....	11
3.9. Qué es un Plan Estratégico .....	12
3.10 Propósito.....	23
3.11 Visión.....	23
3.12 Misión .....	23
3.13 Objetivo.....	24
3.14 Importancia de Planificación Estratégica .....	25
4. Diagnóstico.....	35
4.2.6.1. Fortalezas .....	35
4.2.6.2. Oportunidades.....	36
4.2.6.3. Debilidades .....	36
4.2.6.4. Amenazas .....	36
4.2.7. Matrices .....	36

4.2.7.1. Matriz de Potencialidad.....	37
4.2.1.3. Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores. ....	43
4.1.1. Reseña Histórica.....	52
4.1.2. . Características .....	52
4.1.3. Filosofía Empresarial Actual .....	53
4.1.4. Misión de la Cooperativa.....	53
4.1.5. Visión de la Cooperativa .....	53
4.1.6. Valores .....	54
4.1.8.1 Objetivo General .....	54
4.1.8.2. Objetivo Específicos.....	55
4.3.1.1. Preguntas Para Elaborar la Misión .....	57
4.3.1.2. Preguntas Para Elaborar la Visión .....	58
4.3.1.3. Principios y Valores Corporativos .....	59
4.3.1.5. Identificación de Objetivos Estratégicos .....	60
4.3.1.6. Diseño de Acciones Estratégicas Empresariales .....	62
4.3.1.1. Preguntas Para Elaborar la Misión .....	66
4.3.1.2. Preguntas Para Elaborar la Visión .....	67
4.3.1.3. Principios y Valores Corporativos .....	68
4.3.1.4. Políticas .....	68
4.3.1.5. Identificación de Objetivos Estratégicos .....	69
4.3.1.6. Diseño de Acciones Estratégicas Empresariales .....	71
4.3.2. Definición de Estrategia Competitiva .....	72
MANUAL DE FUNCIONES .....	80
MANUAL DE FUNCIONES.....	81
NIVEL : Ejecutivo .....	81
UNIDAD: Gerencia de Operaciones .....	81
MANUAL DE FUNCIONES.....	82
NIVEL: Intermedio.....	82
UNIDAD: Administrativo / financiera .....	82
MANUAL DE FUNCIONES .....	83
PERFIL OCUPACIONAL .....	84
NIVEL: Ejecutivo .....	84
PERFIL OCUPACIONAL .....	85
NIVEL : OPERACIONAL.....	85
5.2.6.4. PROCESO DE CAMBIO .....	96

TIPO.....	103
DESCRIPCIÓN .....	103
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	106
ANEXOS .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1. Valores Corporativos de la Cooperativa .....	53
Tabla No 2. Matriz de potencialidad .....	58
Tabla No 3. Perfil .....	59
Tabla No 4. Estrategias Corporativas .....	60
Tabla No 5. Estrategias Por Areas Funcionales .....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No 1.1 .....	52
GRAFICO No 1.2 SECTOR FINANCIERO .....	54
GRAFICO No 2.6. FACTOR TECNOLÓGICO .....	55
GRAFICO No 2.7. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS .....	56
GRAFICO No 3.1. ELABORACION MAPA ESTRATEGICO .....	62

## RESUMEN

En el presente trabajo se propone un modelo de plan estratégico, cuya aplicación se sugiere en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional En la ciudad de Quito con la finalidad de dar una alternativa a los directivos de la entidad para lograr así rentabilidad y eficiencia comercial competitiva. La presente investigación tiene como objetivo general: La Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional de la ciudad de Quito Periodo 2015-2015, tendientes a impulsar el fortalecimiento institucional bajo una perspectiva de enfoque sistemático e integral, y como objetivos específicos; -Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Quito, tendiente a encontrar el punto de referencia para la formulación del Plan Estratégico 2015-2015, -Realizar el análisis FODA para establecer el entorno interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del ciudad de Quito expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales, -Plantear la debida propuesta para el desarrollo empresarial de la misma (visión, misión, objetivos estratégicos, tácticas, estrategias y proyectos). Una parte muy importante es la Exposición y Discusión de Resultados, misma que se encuentra estructurada en una Fundamentación teórica que contienen elementos básicos del tema investigado, haciendo referencia a un estudio del contexto institucional de la Cooperativa. Seguidamente se destaca todo el Proceso de la Planificación el mismo que va desde un análisis de la entidad para definir la Misión y Visión Institucional hasta la determinación de Objetivos, metas y estrategias que favorecieron al desarrollo de la Institución, concluyendo el trabajo con la propuesta de UNO proyecto que tiene el propósito de llevar hacia la excelencia la calidad de servicios que presta la Cooperativa, sin dejar de lado las políticas y priorizando sus necesidades.

**PALABRAS CLAVES-** Estrategias. Objetivos, Desarrollo, Institucional, Cooperativa.

## ABSTRACT

This paper proposes a model of a strategic plan, the application of which is suggested in the Cooperative of Savings and Credit Policia Nacional In the city of Quito with the purpose of giving an alternative to the executives of the entity to achieve profitability and commercial efficiency Competitive. The present research has as general objective: The Strategic Planning for the Cooperative of Savings and Credit National Police of the city of Quito Period 2015-2015, tending to promote institutional strengthening under a perspective of systematic and integral approach, and as specific objectives; - Elaborate the diagnosis of the current situation of the Cooperative of Savings and Credit of the city of Quito, tending to find the reference point for the formulation of the Strategic Plan 2015-2015, - Conduct the SWOT analysis to establish the internal and external environment Of the Cooperative of Savings and Credit of the city of Quito expressed in its strengths, opportunities, weaknesses and institutional threats, - Plantear the due proposal for the enterprise development of the same one (vision, mission, strategic objectives, tactics, strategies and projects). A very important part is the Exposure and Discussion of Results, which is structured in a theoretical basis containing basic elements of the subject researched, referring to a study of the institutional context of the Cooperative. Next, the whole Planning Process is highlighted, which goes from an analysis of the entity to define the Mission and Institutional Vision until the determination of Objectives, goals and strategies that favored the development of the Institution, concluding the work with the proposal of A project that aims to bring excellence to the quality of services provided by the Cooperative, without neglecting policies and prioritizing their needs.

**KEY WORDS-** Strategies. Objectives, Development, Institutional, Cooperative.

## 1. Introducción.

Planificación estratégica es una innovadora herramienta que se utiliza en las organizaciones para enfrentar las situaciones que se verán a futuro, con ella se afrontan a metas y objetivos claros y reales, por ello es indispensable el uso de esta herramienta en el proceso de organización y planeación.

Según Barreiros 2012 concluye que:

“Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo”.

“Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”, lo dice Peter Drucker en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica. (Barreiros, 2012)

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control

“La presente actualización tiene como objetivo resolver el problema que significa para la cooperativa el mejor rendimiento económico para su socio de la cooperativa tenga un atención favorable esto debido a la gran demanda existente en este campo de las cooperativas y a las necesidades urgentes de los socios .

Por tal motivo se cree oportuno proveer la evaluación para diseñar una herramienta que lo ayudará a desenvolverse con más conocimiento en el campo de su trabajo, llevándolo un paso más adelante al completar el trabajo de su evolución y por

consiguiente ofreciendo a los miembros de la policía la facilidad de ya no tener que recurrir a otras instituciones financieras que presta la cooperativa

Como resultado de la investigación también se pudo observar que la cooperativa tiene la planificación estratégica pero que la misma no a cumplido con sus impactos en su implementación.

Para dar cumplimiento a esta actualización se han establecido varios objetivos generales y específicos útiles para encaminar correctamente el proyecto basándose en un alcance netamente empresarial basado en la economía y situación financiera a nivel mundial y local.

Los objetivos aportaran para tener claramente visible el problema y resolverlo conforme se vaya planteando la actualización”.

“En primera instancia como objetivo principal se pretende elaborar un análisis del funcionamiento interno de la cooperativa es decir analizar detenidamente las Fortalezas que la amparan y Debilidades que le afectan en su funcionamiento y rentabilidad, por otra parte las Oportunidades que se le presentan, a la cooperativa que permita tener un equilibrio dentro del mercado financiero y las Amenazas que interfieren en el fácil desarrollo, lucro e incremento de capital para la organización”.

“Es imprescindible para la ejecución de este objetivo el planteamiento de objetivos específicos que participen en el cumplimiento del objetivo general; entre ellos un diagnóstico de la situación actual de la empresa”.

Además con los resultados arrojados mediante el análisis FODA, fijar una propuesta real para mejorar la rentabilidad de la organización, basada en el Análisis de la realidad y fijando una opción de cambio en la estructura financiera que permita

visualizar cambios a favor de la cooperativa y de todos quienes forman parte de ella.

“La Planificación Estrategia de la Cooperativa de la Policía es con el propósito de la actualizar la planificación y determinar si la cooperativa cumple con sus funciones y brindando servicio de calidad a sus clientes”.

### **1.1 Problema de Investigación**

Existen muchas quejas y reclamos en el área Operativa DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICIA NACIONAL.

### **1.2 Idea a defender**

Mediante la Actualización de la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Policía Nacional permitirá bajar el nivel de quejas y reclamos

## **2.- Trabajo de Titulación**

### **2.1 Objetivo General**

Actualizar la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional que permitirá disminuir las quejas y reclamos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente una Planificación Estratégica.
- Realizar el análisis situacional de la cooperativa para determinar los factores internos y externos que inciden en el comportamiento de la misma.

- Diseñar los componentes de la Planificación Estratégica que permiten mejorar el nivel organizacional y funcional de la Cooperativa

### **3.- Fundamentación Teórica**

Las fases del Proyecto de Investigación se encuentran detallados los conceptos, definiciones e hipótesis que se han seleccionado para relacionarlos con los datos del problema a investigar. Para ello se ha hecho uso de textos de varios autores especializados en Economía, Administración, Marketing, Finanzas y principalmente artículos científicos de actualidad publicados en varias revistas y diarios del país y del mundo dado la problemática que se presenta por la baja del barril de crudo en el mundo, en el Ecuador y por ende a las empresas dedicadas a actividades relacionadas.

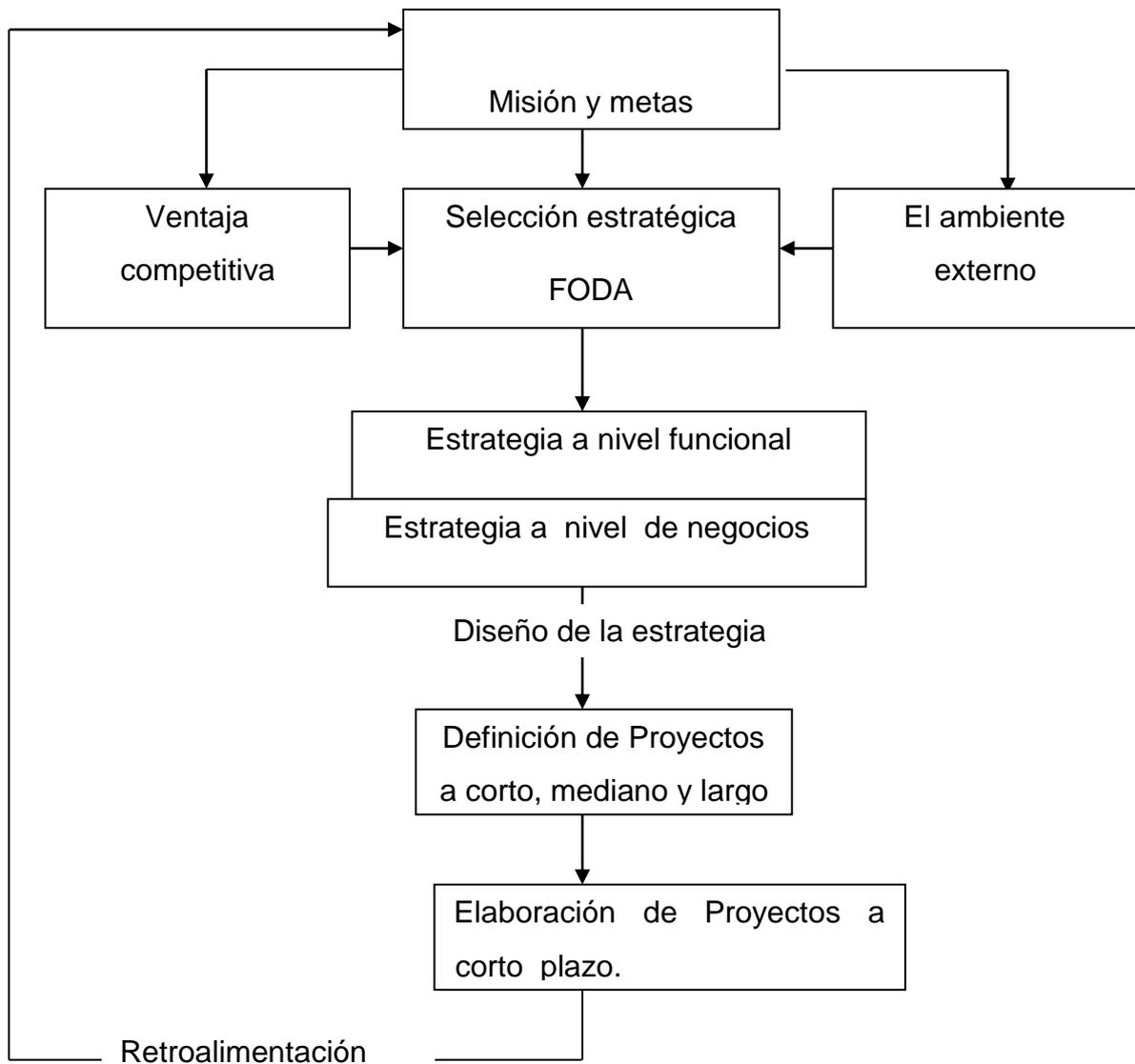
El marco teórico es la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven como fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación.

#### **3.1. Modelo de Planificación Estratégica**

El siguiente modelo se utilizará durante el desarrollo de la Tesis, hasta llegar a definir la Planificación Estratégica para la empresa en estudio.

# MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Figura 01



**Tomado de** Charles Hill y Gareth Jones, Administración Estratégica: Un enfoque Integrado, Pg. 5, 6.

**Elaboración:** Autora

A continuación se describen cada una de las fases del modelo de administración estratégica:

## **MISIÓN Y METAS PRINCIPALES**

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización que proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización, su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

## **ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno es el tercer componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

## SELECCIÓN ESTRATÉGICA

“El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

“El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las empresas modernas”.

**“Estrategia a nivel funcional.-** La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente”.

**“Estrategia a nivel de negocios.-** Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales”.

**“DISEÑO Y ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.-** Si la empresa desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre estrategia y estructura”.

**“ELABORACIÓN DE PROYECTOS A CORTO PLAZO.-** Es la actividad de trabajo para el mejoramiento de las organizaciones en el corto plazo . Es un mecanismo que permite ir resolviendo los problemas que impiden a la empresa cumplir con sus objetivos”.

**“EL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN.-** “Indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios”.

**Tomado de** Charles Hill y Gareth Jones, Administración Estratégica: Un enfoque Integrado, Pg. 5, 6

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**“Anticipación.-** Es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y nos afecten.

**Capital estructural.-** Es la infraestructura innovadora de la empresa, el medio por el cual los Capitales Humanos y el Capital de la Economía de Mercado se apalancan y finalmente se convierten en capital financiero y utilidad.

**Capital humano.-** Comprende la competencia, conocimiento, valores y potencial innovador de los individuos dentro de la organización.

**Capital intelectual.-** Es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento

**Competencia.-** Rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.

**Competitividad.-** Es una condición de sobrevivencia dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua.

**Cultura.-** Patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo son educados e incorporados a la actividad del mismo.

**Cultura de calidad.-** Es el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

**Cultura organizacional.-** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**Dirección Estratégica.-** Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos.

**Equipo de trabajo.-** Entidad social organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común.

**Efectividad.-** Grado de eficiencia y eficacia con la que se realiza una acción en la empresa.

**Eficacia.-** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia.-** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

### **3.1.1 Planeación**

Es la determinación de los objetivos para Planear ; Que hacer, cuando lo, donde hacerlo porque lo, y quien lo hará. Ampliar esto a dos párrafos por lo menos

### **3.2 Tipos de Planes**

Antes de entrar a identificar los tipos de planes es conveniente hacer énfasis en algunos conceptos que tienden a confundirse en el léxico administrativo. Ampliar esto a dos párrafos por lo menos

### **3.3 Metas**

Están dadas por los propósitos, la visión, misión y los objetivos.

### **3.4 Propósito**

Es el papel primario, tal como lo define el medio donde opera. Por lo tanto es un término más amplio que se aplica no solo a una organización sino a todas aquellas empresas de su mismo tipo.

### **3.5 Visión**

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos

del resultado final que se pretende alcanzar Ampliar esto a dos párrafos por lo menos

### **3.6 Misión**

Es la finalidad específica que especifica que distingue una empresa.

Pero además de ello, establecer la misión de la empresa también nos permite:

- Motivar a los miembros de la cooperativa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Darle identidad y personalidad a la cooperativa.
- Cimentar las bases para su cultura organizacional.
- Mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla.
- Distinguir la de otras empresas similares.

### **3.7 Objetivo.**

Los objetivos son metas a alcanzar por parte de la empresa porque la cooperativa debe tener claro la misión, visión objetivo para que nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la cooperativa en función de ésta; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

(El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, 2013)

“La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado, o en este caso encontrar un mejor posicionamiento o revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen”.

(Ochoa José, 2014) plantea: “que es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y externas (debilidades, y fortalezas) y (amenazas, y oportunidades), respectivamente”.

(Alcara Rafael, 2011) plantea: “que son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Acepto este concepto ya que por medio de la misma analizare los elementos o actividades de la cooperativa y facilitare la actuación de la misma, en relación a los competidores que tengamos.”

(Munuera & Rodríguez, 2010) establece: “que es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico. Me apropio de este concepto ya que la cooperativa, están serían sucesos que mejoraran la rentabilidad de nuestra inversión.”

(Alcaraz, 2011) define: “que son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar. Acepto este concepto a mi proyecto ya que para la cooperativa estas serán actividades que se realicen con bajo grado de eficacia.”

(Couter, 2010) establece: “que son tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno. Se acepta este concepto para tener claro cuáles serían las situaciones o hechos externos de la cooperativa o institución financieras, que puedan llegar a ser negativos para la misma.”

### **3.8. Importancia de Planificación Estratégica**

“Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno.

Permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización

Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto.

Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.

Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos”, etc.)

George A.( 1993). Planeación estratégica. México. Editorial continental. Primera edición.

### **3.9. Qué es un Plan Estratégico**

“Es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que configuran y guían los objetivos de la zona, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios”.

Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situación entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionados con una decisión real o intencionada que tomata la dirección.

“El plan estratégico es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la organización.”

La administración es un proceso continuado porque la organización nunca pone fin a su labor estratégica.

Autor: (Hernández, 2012.) dice” Es reiterativo debido a se inicia a través de una primera etapa y va desarrollándose hasta llegar a la última para volver a comenzar de nuevo desde la primera”.

Es decir es una serie que se repite cíclicamente. Y transnacional significa que el proceso se integra en un esfuerzo global todo el recurso humano y la pericia de la organización en el desarrollo de funciones comerciales, operacionales y financieras.

Según (García, 2002.)” El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente.”

“El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).

Cuando el crédito es de consumo, éste permite disponer de una cantidad de dinero para la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios.

Ahora bien, no cualquier persona puede tener acceso a un crédito bancario. Para ello debe cumplir con ciertos requisitos, siendo los principales contar con antecedentes comerciales y crediticios adecuados y demostrar ingresos actuales y posteriores que le permitan atender de manera adecuada la deuda que va a contraer” (3).

Según “(Hall, 2005.) “El ahorro es aquel que el usuario de cualquier bien económico decide darle al excedente que tiene al final de un periodo, existen diferentes tipos de ahorro, así como diferentes instrumentos financieros para poder ahorrar e invertir al mismo tiempo.”

Owen, Fourier (1771,1772.) “Dice que Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de

mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada”

“Calidad es Planificar, ejecuta y controla los procesos en conjunto con otros, con los aportes y talentos de todos. Trabajar en equipo es calidad”.

El comprador podía determinar en qué grado el producto o servicio satisfacía sus necesidades.

En la medida en que se desarrolla el comercio y se amplían los mercados, el productor deja de tener contacto directo con el cliente.

La relación comercial se da a través de cadenas de distribución, haciendo necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc., que tengan un papel equivalente a la antigua reunión entre el fabricante y el usuario.”

Es así como investigadores de la categoría de Juran, Deming, Crosby e incluso las Normas ISO 9000, coinciden en que los requerimientos o especificaciones son los indicadores del cumplimiento o no con la calidad de un producto o servicio.

Calidad también denota, como lo señala (Colunga, 1995, pág. 18) "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente Por esta razón, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y calidad es satisfacer al cliente.”

Al cumplir con los requerimientos del servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado.

(Berry, 1994, pág. 75), expresa que: “La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones.”

“El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente”.

“Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

(2)(Harrington, 1997, pág. 98) señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente".

(4)Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

1. (2) creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono”).

**5. “Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho”:

**6. “Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario.** Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás”.

**7. “Interacción humana:** Para suministrar servicios es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Sobre la base de estas consideraciones, cabe resaltar que los escenarios planteados en las organizaciones de hoy, representan un mundo de retos, exigencias y oportunidades cuyo impacto se traduce en la necesidad de encontrar otros esquemas de pensamiento, adquirir diferentes habilidades y asumir actitudes no tradicionales. "Nada es estable y todo es un cambio permanente" (Austin, 1998, pág. 8)

(5) (Gómez, 2006.) Define que:

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (p. 19)

(Serna, 2006. ) Afirma que: “Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto. “ (p. 19)

“Se aporta el concepto por deben tomar en cuenta el concepto de servicio al cliente para tener un buen servicio de la cooperativa”.

Definición En su texto, (Serna, 2006.) explica que: Índice de Satisfacción al cliente Es la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

“Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización).La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice Que, pero no Como. Pide literalmente lo siguiente:

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

- 1ª Etapa: obtener información
- 2ª Etapa: utilizar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar Que , Como, Quien y Cuando se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañada de 2 notas muy reveladoras.

NOTA 1 Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

NOTA 2 Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos. Esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema, y principalmente durante los últimos años. Al pasar el tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto claro a estrategia, complementándolo poco a poco.

( Von.Clausewitz, 1976 Pág. 15) “En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales.”

(Fredy,1962.) “Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control

sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.”

(3)“Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

Muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio”.

( Peter,1992.) “Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.”

**(Alfred JR, 1962)**. En su libro Strategy and Structure, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión **“structure follows strategy”** (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Está claro en esta definición de Chandler que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él, ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

(Andrews,1965.) “combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia.

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

(Ansoff,1965.) veía a la Estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

1. **Ámbito producto-mercado**(los productos y mercados que la empresa trabaja).
2. **Un sector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto mercado).
3. **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno  $2+2=5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un “ámbito” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

(Henry,1964.) “ Al principio planteaba que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar”

Puesto que si la estrategia es formulada adecuadamente servirá de ayuda para poner orden y asignar los recursos necesarios, con el fin de lograr una situación viable y original con un plan contingente; Mas adelante intenta complementar su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS.

Proporciona los elementos esenciales que son necesarios para desarrollar las cooperativas de una manera sostenible, y para asegurarse que las cooperativas actúen como agentes de desarrollo local y regional en profundidad. Podemos distinguir 3 niveles en la estrategia de desarrollo cooperativo:

1. Micro
2. Meso
3. Nacional e internacional

1. El nivel micro Un proceso de desarrollo cooperativo siempre empieza al nivel micro.

Las personas deben poder establecer cooperativas con pocos requisitos administrativos.

Debe permitirse constituir pre-cooperativas en países donde el sector informal es importante, y seguidamente poder transformarse gradualmente en cooperativas del sector formal a todos los efectos.

Para empezar un proceso de desarrollo cooperativo, es necesario un sistema de acompañamiento básico que pueda: Identificar sitios de reunión donde las ideas de cooperativas puedan ser discutidas, y donde la movilización de los actores pueda tener lugar Proveer educación y capacitación, proporcionando las capacidades fundamentales necesarias para empezar una empresa cooperativa. Proveer consultoría, con un grupo de expertos y de servicios de asesoría y de apoyo, que garanticen el seguimiento de las actividades.

Poner en pie un sistema del crédito: el crédito inicial tiene que ser proporcionado por instituciones cooperativas de nivel meso establecidas o provisorias, en el marco de un proyecto de base; 2. El nivel meso

La dimensión de la acción cooperativa en el desarrollo no tiene que estar pensada como meramente a nivel "micro". Igualmente, una dimensión "meso" es fundamental y corresponde al sexto principio cooperativo de inter-cooperación. Instituciones de nivel meso son cruciales al desarrollo sostenible de las cooperativas. Las siguientes estructuras de nivel meso son cruciales para consolidar y perfeccionar un proceso de desarrollo cooperativo:

- Instituciones de apoyo empresarial, generalmente arraigadas profundamente en el territorio, como los centros de desarrollo cooperativos, centros de capacitación, instituciones de asesoría, I+D, instrumentos financieros no-bancarios (permitiendo un acceso facilitado para amontonar los préstamos bancarios) etc.

Elas apuntan a promover y apoyar las empresas cooperativas para asegurar el mantenimiento a largo plazo de la actividad, incluyendo el desarrollo de nuevos modelos y soluciones empresariales en respuesta a necesidades y aspiraciones articuladas.

- Los consorcios y grupos de cooperativas que se agrupan para participar en una actividad común o compartir sus recursos para lograr metas comunes. Su creación deriva o del impulso de una sola empresa o de la comprensión colectiva de beneficios potenciales.

Ellos pueden compartir la situación geográfica o el campo operacional, según los objetivos específicos y las necesidades.

El efecto en red, formado por partearíamos económicos, humanos y técnicos, genera un peso y conciencia inter-empresarial.

3. El nivel nacional e internacional Es fundamental

- Crear o reforzar un sistema coherente de representación (sub-nacional y nacional, sectorial e inter-sectorial) que represente todas las cooperativas en un ambiente nacional dado, capaz de poder trasladar la experiencia de

desarrollo cooperativo local en las políticas públicas y las legislaciones regionales y nacionales (para regular, controlar y promover las cooperativas) a través de lobby y negociaciones, y, en cuanto sea posible, siendo actores permanentes en los órganos de consultación o de diálogo social nacionales;

- Completar un trabajo de comparación legislativa y mejorar el marco jurídico cooperativo (intersectorial/sectorial), en todo lo relativo a cooperativas de trabajo asociado, sociales y de artesanos.
- Promover la cooperación internacional (donde también se encuentra la cooperación comercial) entre las cooperativas, ayudando de tal forma las cooperativas a tomar parte en la economía globalizada.

Cooperativas involucradas en la industria y servicios han estado cooperando con una magnitud limitada al nivel internacional en los campos de proyectos de empresa comunes, intercambio de información y know how, aplicación conjuntas a las ofertas internacional etc.;

Para apoyar la creación de redes locales, regionales, nacionales e internacionales de cooperativas, capaces de compartir e intercambiar en temas empresariales, incluyendo la expertos, el conocimiento, el know how y las buenas prácticas. La construcción de redes es posible y deseable a cada nivel organizacional y geográfico.

- Apoyar la creación y fortalecimiento de cadenas nacionales, regionales y globales de producción y distribución en las cuales las cooperativas estén presentes de forma parcial o total y en las cuales ellas puedan ejercer un control parcial o total

1. Micro
2. Meso
3. Nacional e internacional

FIGURA N.- 02

### Los niveles de la estrategia



Tomado de Cooperativa de la Policía Nacional

### **3.10 Propósito**

Es el papel primario, tal como lo define el medio donde opera. Por lo tanto es un término más amplio que se aplica no solo a una organización sino a todas aquellas empresas de su mismo tipo.

### **3.11 Visión**

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar Ampliar esto a dos párrafos por lo menos

### **3.12 Misión**

Es la finalidad específica que especifica que distingue una empresa.

Pero además de ello, establecer la misión de la empresa también nos permite:

- Motivar a los miembros de la cooperativa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Darle identidad y personalidad a la cooperativa.
- Cimentar las bases para su cultura organizacional.
- Mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla.
- Distinguir la de otras empresas similares.

### **3.13 Objetivo.**

“Los objetivos son metas a alcanzar por parte de la empresa porque la cooperativa debe tener claro la misión ,visión objetivo para que nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la cooperativa en función de ésta; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización”.

(El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, 2013)

“ La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado, o en este caso encontrar un mejor posicionamiento o revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen.

(Ochoa José, 2014) plantea: “que es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y externas (debilidades, y fortalezas) y (amenazas, y oportunidades),

respectivamente. Adapto este concepto para observar de manera más factible el entorno en el que vaya desenvolviéndose en la cooperativa.”

(Alcara Rafael, 2011) plantea: “que son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Acepto este concepto ya que por medio de la misma analizare los elementos o actividades de la cooperativa y facilitare la actuación de la misma, en relación a los competidores que tengamos.”

(Munuera & Rodríguez, 2010) establece: “que es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico. Me apropio de este concepto ya que la cooperativa, están serían sucesos que mejoraran la rentabilidad de nuestra inversión.”

(Alcaraz, 2011) define: “que son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar. Acepto este concepto a mi proyecto ya que para la cooperativa estas serán actividades que se realicen con bajo grado de eficacia.”

(Couter, 2010) establece: “que son tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno. Se acepta este concepto para tener claro cuáles serían las situaciones o hechos externos de la cooperativa o institución financieras, que puedan llegar a ser negativos para la misma.”

### **3.14 Importancia de Planificación Estratégica**

“Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno.

Permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización

Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto.

Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.

Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos, etc.).

George A. (1993). Planeación estratégica. México. Editorial continental. Primera edición.

Autor: (Hernández, 2012.) dice” Es reiterativo debido a se inicia a través de una primera etapa y va desarrollándose hasta llegar a la última para volver a comenzar de nuevo desde la primera”.

Es decir es una serie que se repite cíclicamente. Y transnacional significa que el proceso se integra en un esfuerzo global todo el recurso humano y la pericia de la organización en el desarrollo de funciones comerciales, operacionales y financieras.

Según (García, 2002.)” El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente.”

“El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).

Cuando el crédito es de consumo, éste permite disponer de una cantidad de dinero para la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios.

Ahora bien, no cualquier persona puede tener acceso a un crédito bancario. Para ello debe cumplir con ciertos requisitos, siendo los principales contar con antecedentes comerciales y crediticios adecuados y demostrar ingresos actuales y posteriores que le permitan atender de manera adecuada la deuda que va a contraer”.

Según “(Hall, 2005.) “El ahorro es aquel que el usuario de cualquier bien económico decide darle al excedente que tiene al final de un periodo, existen diferentes tipos de ahorro, así como diferentes instrumentos financieros para poder ahorrar e invertir al mismo tiempo.”

Owen, Fourier (1771, 1772.) "Dice que Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada"

Según (Colunga, 1995, pág. 17) el término "calidad" señala un conjunto de características de una persona o de una cosa.". Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad",

Ante tal aseveración, es oportuno remontarse un poco a la historia. La aparición de las comunidades humanas generó el antiguo mercado entre el productor y el cliente. Aún no existían especificaciones.

Los problemas de calidad podían resolverse con relativa facilidad puesto que el fabricante, el comprador y las mercancías estaban presentes simultáneamente. El comprador podía determinar en qué grado el producto o servicio satisfacía sus necesidades.

En la medida en que se desarrolla el comercio y se amplían los mercados, el productor deja de tener contacto directo con el cliente.

La relación comercial se da a través de cadenas de distribución, haciendo necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc., que tengan un papel equivalente a la antigua reunión entre el fabricante y el usuario.

Es así como investigadores de la categoría de Juran, Deming, Crosby e incluso las Normas ISO 9000, coinciden en que los requerimientos o especificaciones son los indicadores del cumplimiento o no con la calidad de un producto o servicio.

Calidad también denota, como lo señala (Colunga, 1995, pág. 18) "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Por esta razón, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y calidad es satisfacer al cliente."

Al cumplir con los requerimientos del servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado.

(Berry, 1994, pág. 75), expresa que: “La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones.”

“El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente”.

“Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, - como a veces se le define- sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente.

Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

Por último, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.”

(Harrington, 1997, pág. 98) señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente".

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

Dentro de este contexto (Drucker, 1990, pág. 41), sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción

que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

2. **“Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

3. **“Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.

4. **“Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo”.

5. **“Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono”).

**5. “Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho”:

**6. “Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario.** Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás”.

**7. “Interacción humana:** Para suministrar servicios es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio”.

Sobre la base de estas consideraciones, cabe resaltar que los escenarios planteados en las organizaciones de hoy, representan un mundo de retos, exigencias y oportunidades cuyo impacto se traduce en la necesidad de encontrar otros esquemas de pensamiento, adquirir diferentes habilidades y asumir actitudes no tradicionales. "Nada es estable y todo es un cambio permanente" (Austin, 1998, pág. 8)

Estas circunstancias hacen que la filosofía de apoyo a la planificación sea un hecho, ya que a través de las herramientas que ésta brinda, se diseñan estrategias que permiten articular la estructura o ambiente interno de la empresa con la de su entorno competitivo, permitiendo que las organizaciones adopten estructuras flexibles para enfrentar los cambios y sostener su ventaja competitiva; esa característica que según Jarillo (1992, p. 23) "es muy particular y la aísla de la competencia directa dentro de su sector, para poder obtener beneficios a largo plazo".

(Gómez, 2006.) Define que:

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (p. 19)

(Serna, 2006. ) Afirma que: “Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

8. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
9. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
10. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
11. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
12. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
13. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
14. El Valor agregado, plus al producto. “ (p. 19)

Se acepta el concepto por deben tomar en cuenta el concepto de servicio al cliente para tener un buen servicio

Definición En su texto, (Serna, 2006.) explica que: Índice de Satisfacción al cliente Es la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización).La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice Que, pero no Como. Pide literalmente lo siguiente:

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

- 1ª Etapa: obtener información

- 2ª Etapa: utilizar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar Que , Como, Quien y Cuando se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañada de 2 notas muy reveladoras.

NOTA 1 Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

NOTA 2 Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos. Esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema, y principalmente durante los últimos años. Al pasar el tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto claro a estrategia, complementándolo poco a poco.

( Von. Clausewitz, 1976 Pág. 15) “En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales.”

(Fredy,1962.) “Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.”

(Fred,R 2013.) Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control

sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

Muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

( Peter,1992.) “Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.”

**(Alfred JR, 1962)**. En su libro *Strategy and Structure*, publicado en 1962, que comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión **“structure follows strategy”** (la estructura sigue a la estrategia), define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

FIGURA N.- 01

### Los niveles de la estrategia



Tomado de Cooperativa de la Policía Nacional

## **4. Diagnóstico**

### **Análisis FODA**

“El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción existente entre las características del negocio y el entorno en el cual compete.

Las conclusiones que se obtengan luego del análisis FODA, serán de gran utilidad para diseñar las estrategias del mercado en los capítulos posteriores.

Aquí se detallan los cuadros resumen del microambiente, del microambiente y del análisis interno.

#### **4.2.6.1. Fortalezas**

Las fortalezas se obtienen del análisis interno de la cooperativa son factores internos que inciden en el funcionamiento óptimo de la cooperativa

- La matriz está ubicada en Quito
- Manejar el 45% de la operatividad total
- Imagen corporativa

#### **4.2.6.2. Oportunidades**

Las oportunidades se obtienen del estudio del microambiente y el macroambiente, son factores externos que inciden en el funcionamiento de la cooperativa.

- Agilidad administrativa
- Cobertura local
- Mejorar la atención de los socios Desarrollo de nuevos productos.

#### **4.2.6.3. Debilidades**

Son factores internos que ocasionan problemas en el funcionamiento de la Cooperativa.

- Proyectos operativos
- Quejas y Reclamos
- Contabilidad en BATCH Tasas y Plazos

#### **4.2.6.4. Amenazas**

Las amenazas son factores externos que afectan al funcionamiento de la cooperativa.

- Errores operativos
- Desafiliaciones
- Implementación de nuevos por parte de estado
- Ingresos de unas nuevas cooperativas en el sector

#### **4.2.7. Matrices**

Las matrices de potencialidad y vulnerabilidad, sirven de guía para formular las estrategias de acuerdo al impacto que tengan los resultados del análisis FODA.

#### 4.2.7.1. Matriz de Potencialidad

De acuerdo al puntaje establecido anteriormente las oportunidades que generan mayor expectativa para la sobrevivencia de la cooperativa son:

- Agilidad administrativa
- Cobertura local
- Mejorar la atención de los socios
- Desarrollo de nuevos productos.

Las fortalezas obtienen el siguiente orden:

- La matriz está ubicada en Quito
- Manejar el 45% de la cooperativita total
- Imagen corporativa
- Personal con experiencia

#### Matriz de Potencialidad

La matriz de potencialidad se utiliza para determinar la medida en que las fortalezas que tiene la cooperativa contribuyen al alcance de las oportunidades que presenta el entorno de un país.

La cooperativa debe aprovechar éstas fortalezas para adquirir un mejor nivel competitivo en el sector de la comercialización de productos de uso final, y aprovechar las ventajas del ALCA, para este sector

OPORTUNIDADES  FORTALEZAS	A D M I S T R A T I V A	C O B E R T U R A  L O C A L	M E J O R A R  la atención de los socios	D E S A R R O L L O  D E  NUEVOS P R O D U C T O S	T O T A L
La matriz este ubicada en Quito	5	5	5	5	25
Mejorar el 45% de la cooperativa total	4	4	4	5	17
Imagen Cooperativa	5	3	1	5	14
Personal Con experiencia	1	5	5	5	25
<b>TOTAL</b>	15	18	15	25	145

De acuerdo al puntaje de impacto la amenaza principal para la empresa es:

- No cubrir universo de socios.

Las limitaciones de la cooperativa es que obstaculizan su óptimo funcionamiento son

- Proyectos operativos
- Quejas y Reclamos

<div style="text-align: center;">Amenazas</div> <div style="text-align: right;">Debilidades</div>	Errores operativos	Desafiliaciones	Implementación de nuevos por	Ingresos de unas nuevas cooperativas en el sector	<b>TOTALES</b>
Proyectos operativos	1	3	1	3	14
Quejas y Reclamos	1	1	1	5	12
Contabilidad en BATCH	5	1	1	3	14
Tasas y Plazos	7	5	3	11	40
<b>TOTALES</b>	7	5	11	11	40

## ANALISIS EXTERNO

El análisis externo es la parte del análisis situacional permite determinar la posición actual de la empresa frente a su entorno y su condición interna.

Con el análisis externo se estudian; las fuerzas. Eventos y tendencias del ambiente externo. En los cuales interactúa la empresa.

### **Macro Ambiente.**

La cooperativa opera en un entorno de factor: financiero que influyen en su comportamiento, determinado así las oportunidades y amenazas para la cooperativa.

### **Factor Tecnológico.**

En la actualidad las organizaciones presentan los retos de la globalización, quienes han contribuido a la creación de niveles impredecibles de competencia. En los mercados competitivos globales, las organizaciones necesitan encontrar mejores soluciones de negocios, con estructuras flexibles y confiables. Mucha de la infraestructura de una empresa y su organización es permitida por los sistemas de información que directa o indirectamente apoyan a los procesos del negocio".

## ANEXO 2.1 SECTOR FINANCIERO

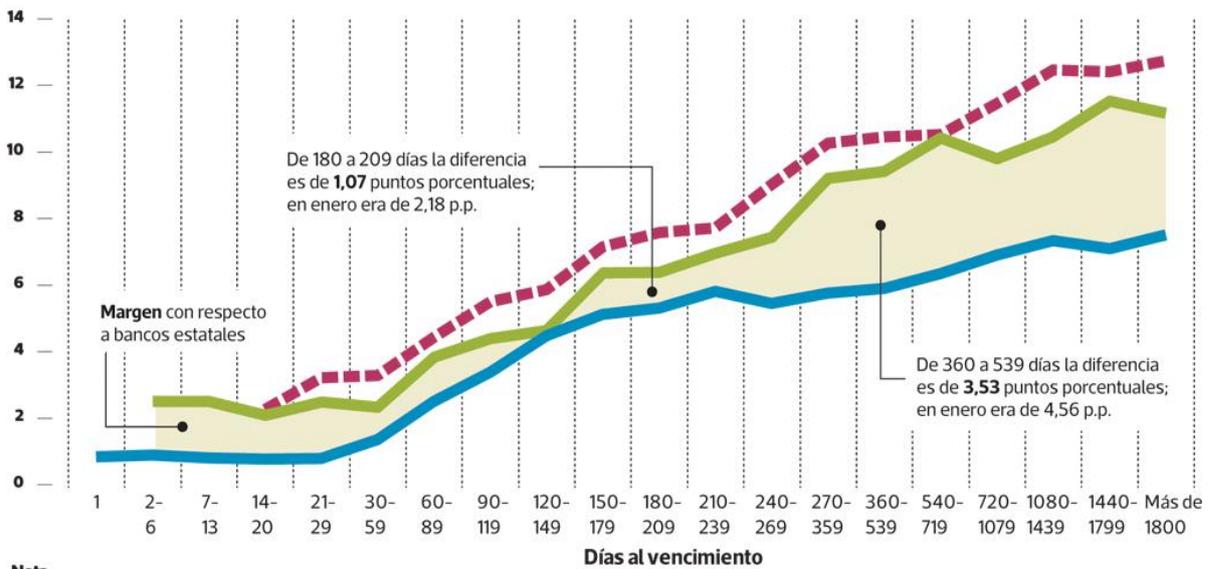
### GRAFICO No 1.2 SECTOR FINANCIERO

#### Tasas de interés de las cooperativas

Rendimientos pagados en captaciones a plazo en el 2016.

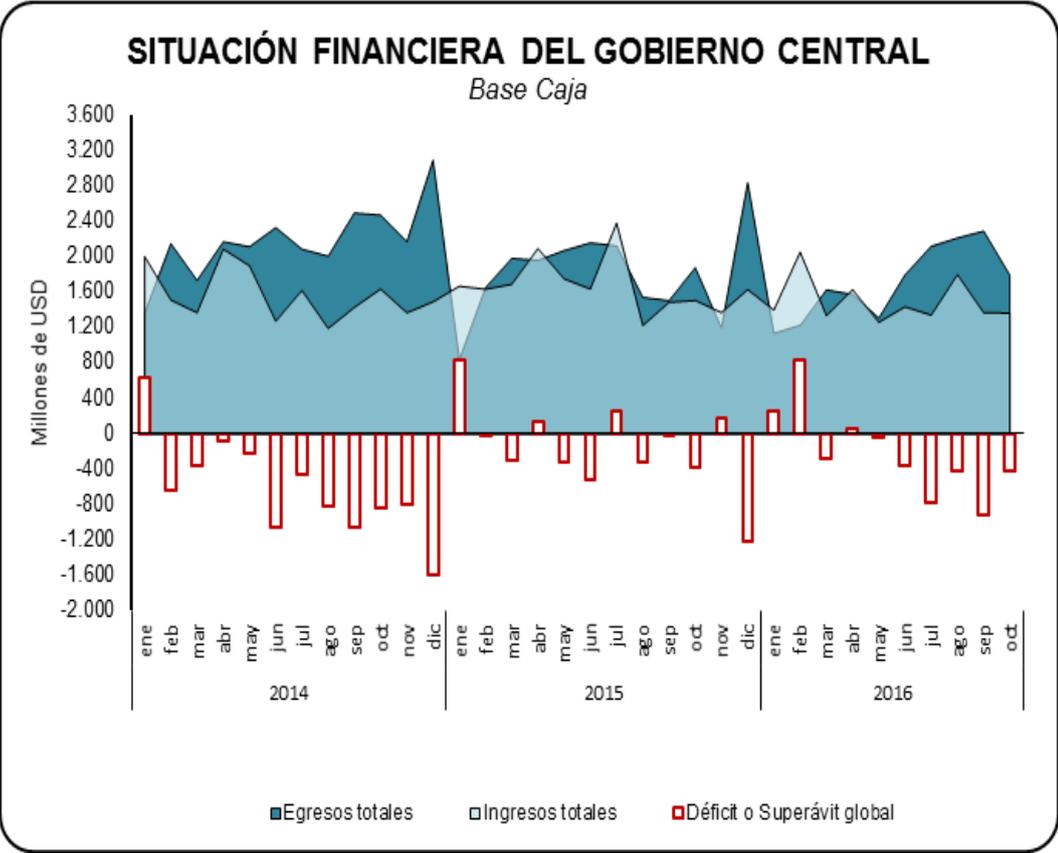
Cifras en porcentajes

■ Cooperativas, enero de 2016 ■ Cooperativas, agosto de 2016 ■ Bancos estatales, agosto de 2016



**Nota:**  
p.p.: puntos porcentuales.

Fuente: EF con datos del BCCR.



Tomado de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## **Conclusiones.**

En la tecnología que se emplea los países ricos para poder usar nuevas tecnológicas para una buena competencia entre las cooperativas

## **Connotación.**

Para la cooperativa es muy importante porque con la nueva tecnología se puede hacerle a nuevas tecnologías

Tecnologías de Información:

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's ) están contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

## **Medios de Comunicación.**

El Internet, el correo electrónico, el fax, la telefonía móvil, la telefonía convencional, los beepers, constituyen medios de comunicación ágiles y eficientes que permiten a la cooperativa interactuar rápidamente con sus socios de la cooperativa.

## **Microambiente.**

El microambiente está formado por los actores en el entorno inmediato de la empresa que la afectan en su habilidad para interactuar con los socios

Para el estudio del microambiente se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter éste se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de la cooperativa:

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores
2. El poder de negociación de los proveedores
3. El poder de la negociación de los compradores
4. Amenazas de ingreso de productos sustitutos

5. La rivalidad entre competidores

#### **4.2.1.3. Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores.**

La dificultad que consta para los nuevos competidores son las barreras de existencia en el mercado al cual ingresen, esto es lo que desalienta en el inicio. Para las antiguas empresas estas nuevas organizaciones representan una amenaza latente la cual tiene a suplir para mantener su parte en el mercado.

#### **El Poder de negociaciones de los proveedores.**

Debido a que esta futura institución no requiere mayor mente de proveedores sino que no más bien de insumos para el trabajo diario y el normal funcionamiento de este banco y el lealtad de las personas que frecuenten este lugar ,debido al servicio que se les ofrece y la calidad de este.

#### **El poder de negociación de los compradores.**

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

#### **Amenazas de ingreso de productos sustitutos.**

En este caso de nuestra institución o el rubro banco ya existe mayormente los productos sustitutos o mejor dicho productos que ofrece el mercado o nuestra institución son los mismos que otras instituciones tiene la manera de competir y de marca la diferencia sería en mejor atención un real compromiso con el

cliente y ofrecerle productos y servicios asociados al elemento que ya posee sin costo para el que tenga que estarse molestando con venir al banco ya que adquirido cumple con expectativas y requisitos para que no tengan que buscar un sustituto para mejorar el producto que se le dio o para suplir alguna carencia que este puede poseer en cuanto a lo que está buscando el cliente.

### **La Rivalidad Entre Clientes.**

Esta rivalidad en el campo de los bancos se desarrolla más cuando todos ofrecen los mismos productos pero a pesar que la localización de nuestro proyecto este lugar donde la competencia es cierta manera igual y desigual ya que una competencia con tiendas que ofrecen casi lo mismo y resto de los bancos también.

Son agresivos con respecto a traer los clientes ya que si un cliente se va a cambia de otro banco estaría obligado a tener que captar dos clientes nuevos para así suplir los costos que dejaría la otra persona, ya que las dos nuevas personas viene con más conocimientos del tema y tendríamos que realizar una mejor oferta en productos y costos para así nosotros pudiéramos desarrollar una alta competencia con el resto del rubro manteniéndonos en el nuestro principios y estándares de marcar una real diferencia con el respecto de los bancos o instituciones que pretendan ofrecer distintos productos y mejores ofertas que nosotros.

Y también tratando de llevar una mejor publicidad a los usuarios o futuros clientes de nuestro producto con un menor costo de producción pero que si sea efectivo en transmitir el mensaje que estamos tratando de introducir a los clientes para que nos prefieran a nosotros y no a la competencia, que sientan que les damos seguridad, confianza, respeto a su dignidad de clientes y personas que en nuestra institución se sientan parte de nosotros y nosotros parte de ellos, para marcar tendencia en la atención de los clientes.

La cooperativa esta amedrentada por los sustitutos de la cooperativa que sirve a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo,

trabajando de manera conjunta por medio de estructura local, nacionales. Regionales e internacionales.

### **Créditos.**

Los socios otorgan créditos de: 2 años, etc. esto es beneficioso para la cooperativa que tenga mayor liquidez para financiar sus créditos.

### **Conclusiones.**

Las firmas pueden ejercer poder sobre la cooperativa la forma de pago que el socio establecen un crédito, ya que el país existe gran cantidad de cooperativas que prestan servicio.

### **Clientes.**

Los clientes compiten en el sector comercial exigiendo mayor calidad de servicio.

Cientes la cooperativa opera en el mercado de consumidores finales, es decir personas naturales y jurídicas que hacen sus créditos.

### **Número de Clientes.**

La empresa trabaja con un total de 500 socios fijos de los cuales es 250 son de socios pasivos potenciales; es decir hacen créditos que ofrecen la cooperativa.

Hay socio de las provincias, que vienen hacer créditos.

### **Solicitud de Crédito.**

La capacidad de compra de los clientes es baja, del 100% de las ventas totales alrededor del 60% son de crédito.

Para dar crédito la cooperativa facilita los créditos entre 30 y 90 días plazo o mediante tarjetas de crédito.

## **Capacidad de Pago**

La capacidad de pago de los socios es buena porque pueden pagar en forma mensual o de forma que elija el socio o a cuantos años se le hace el crédito.

## **Análisis Interno.**

El diagnóstico interno de la empresa tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades para plantear las estrategias que le generen una ventaja competitiva a la misma.

Para éste estudio se ha realizado la estructuración del orgánico de la empresa que posteriormente se analizará.

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

La empresa actualmente tiene una estructura puesto formal que es la cooperativa. Trabaja con un RUC y los estatutos de una cooperativa.

La gerencia de la empresa recae sobre el Sr. Milton Lazcano quien es el propietario de la cooperativa; la experiencia de llevar la cooperativa (desde el año 2007) con la que cuenta es importante, mejorar día a día

## **Organización**

La cooperativa está debidamente organizada, por miembros de la policía nacional que sus funciones específicas para cada empleado, únicamente el contador realiza el trabajo para el cual fue contratado, el resto del personal se involucra en todas las actividades de la cooperativa. Esto es un obstáculo para el desarrollo eficiente de la cooperativa.

Se tiene una lista de todas las cuentas por cobrar, se realiza un constante monitoreo de los clientes, pero a veces nos encontramos con incapacidad de pago por parte de ellos, lo cual retarda la recuperación de cartera.

En ocasiones si hace falta la comunicación porque se ha producido errores en el servicio y en la información de créditos.

## **Dirección**

El rumbo que se ha trazado la cooperativa es crecer, y al pasar los años lo ha logrado, gracias a la experiencia de los miembros de la policía; la cooperativa inicia sus actividades en un local pequeño (el cual era arrendado) con una gama pequeña de productos y servicios la instalación es propia (100%).

Toda esta evolución, evidencia la capacidad de dirección durante los años por parte de ellos miembros de la policía; él ha sabido conducir su negocio hacia la meta que un día se planteó.

El gerente propietario de la empresa tiene características de ser un buen líder, tiene la capacidad de influir positivamente en sus empleados hacia el cumplimiento de los objetivos trazados. No obstante, es necesario identificar nuevos líderes dentro de la organización para que dirijan las áreas funcionales.

La motivación es un aspecto importante para el desarrollo eficiente de las actividades que realizan los empleados, una de las motivaciones es mantener un nivel alto de ventas. Otra motivación, es llegar a ser los mejores del sector en todos los aspectos, servir con cordialidad al comprador para que se convierta en cliente leal.

Se los motiva para que brinden un buen servicio (de créditos hipotecarios ordinarios, vivienda) en el tiempo más corto posible.

## **Control**

Se realiza en la cooperativa un sistema de control formal y se ha establecido los estándares de desempeño.

Por existir un control se ha otorgado créditos a personas que si han cumplido con el pago de la deuda, actualmente se ha procedido a insertar en otro del

sistema los nombres de las personas morosas, para así ya no volver a darles crédito, únicamente se les informa sobre el estado financiero de la deuda del cliente.

Para dar el crédito se han definido plazos desde 30 hasta 90 días, claro está que se da únicamente a clientes frecuentes.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones está centralizada ya que el único entre capaz de decidir sobre el negocio es el gerente – propietario, esto ha facilitado las gestiones de la cooperativa; es necesario delegar funciones y responsabilidades a los empleados.

### **Medios de comunicación**

Se utiliza la comunicación oral, telefónica y por fax y se realiza la comunicación escrita como informes, memorándums, cartas, etc., y mucho menos se utilizan medios tecnológicos como el Internet que es una fuente potencial para los socios de la cooperativa.

En un medio globalizado es importante disponer y aprender a utilizar todas las herramientas necesarias para el desarrollo eficiente del negocio.

### **Coordinación**

La delegación de tareas dentro de la cooperativa facilita la coordinación de las actividades, esto causa el apoyo de tareas.

### **Infraestructura**

La infraestructura de la cooperativa es adecuada para el almacenaje de archivo y para brindar los servicios adicionales al cliente

La cooperativa es de cuatro pisos el primer y segundo piso esta funcionando las cajas que se realiza pagos y retiros pero el tercer piso son oficinas de las cuales una se ocupa todo lo interno de la cooperativa como es el caso financiero contabilidad gerencia, tesorería auditoría consejo de vigilancia.

La cooperativa cuenta con un área donde se embodega todos los bienes inmuebles, cabe indicar que esto se encarga el personal de activos fijos.

Las compras se efectúan previa la revisión del inventario de productos, puesto que la inversión es grande para realizar la compra de todos los inmuebles que aquí se utiliza en la cooperativa.

La cooperativa por contar con una gama grande de proveedores puede obtener créditos largos que le faciliten realizar compras de todos los bienes que requiere para el uso de las oficinas de la cooperativa.

Ver anexo infraestructura.

### **Selección y contratación del personal**

Para contratar al personal de contabilidad que por requerir de un nivel académico superior si se realiza el proceso técnico requerido que es: identificar los criterios de selección del puesto, diseñar el puesto, reclutar, seleccionar y contratar.

La selección del personal para las demás áreas se contrata tomando en consideración únicamente la experiencia técnica y los conocimientos.

### **Inducción y entrenamiento del personal**

La introducción de los nuevos empleados a su puesto de trabajo es esencial, aunque de manera informal se da a conocer al empleado todas las actividades que realiza la cooperativa.

Al inducir al empleado hacia los objetivos de la organización hace que éste se sienta comprometido con la cooperativa

## **Área de Contabilidad**

La cooperativa cuenta con un área en donde se lleva la contabilidad de la misma.

La Sra. Gloria Barrionuevo es la Contadora General (C.P.A), quien en su trayectoria profesional ha adquirido conocimientos y una experiencia de 25 años en el área contable. Trabaja ocho horas diarias (de 8AM-4PM); es el encargado de realizar los balances e informar al gerente la situación financiera de la cooperativa.

La Señora Iralda Peralta es la auxiliar de contabilidad la misma que posee conocimientos de contabilidad, su trabajo es registrar todos los ingresos a caja y pagos a proveedores, es decir registra todas las transacciones contables realizadas en el día.

Para el manejo de la información contable la empresa dispone de paquete Cobis versión 2000TMAX versión 2000, el cual facilita la obtención de información.

Se realiza balances contables cada fin de mes para determinar la situación financiera de la cooperativa.

La comunicación del departamento financiero hacia todos los niveles organizacionales de la cooperativa es buena; el gerente pide información constantemente.

## **.Área de Mercado**

### **Publicidad**

La Cooperativa Policía Nacional realiza publicidad mediante calendarios, camisetas, agendas, esto se regala a los socios fijos y ocasionales en la temporada de fin de año. Todos estos materiales proveen la Comandancia General de la Policía que entrega a la cooperativa.

## **Área de Servicios**

La cooperativa ofrece los servicios de 34 créditos ordinarios créditos hipotecarios de emergente para los socios activos y pasivos de la policía nacional y al mismo tiempo se realizan cobros de sueldos.

La cooperativa está consciente que localidad del servicio que marca la diferencia en un ambiente competitivo por el cual se ofrece asesoramiento financiero permanente mediante la atención a problemas o inquietudes del cliente sobre: préstamos que brinda la cooperativa.

## **Generalidades de la Cooperativa**

### **4.1.1. Reseña Histórica**

La cooperativa “Policía Nacional” Es una organización fundada 1976 por un grupo visionario miembros de la Institución Policial. Que se unen para formar una Cooperativa que cubra con las diversas necesidades económicas del compañero policía. En un local arrendado ubicado en la ciudad de Quito en la Av. Voz Andes N42/42 y América Edificio dela Cooperativa de la Policía Nacional.

Es el medio de ayuda mutua para beneficio de todos los miembros de la policía ya sea de servicio activo y pasivo que, en donde debe reinar la igualdad entre sus miembros, quienes tienen los mismos deberes y los mismos derechos. Sólo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona, y actúa de acuerdo a los Principios y a la Filosofía Cooperativista.

### **4.1.2. . Características**

- La Cooperativa es una empresa de hecho que se dedica a dar préstamos a los señores policías de servicio activo y pasivo. Y empleado civil. La empresa tiene un portafolio grande de producto y servicio que le permite atraer a un gran número de clientes; provee servicios adicionales como préstamo hipotecario. ordinario.

Los clientes de la cooperativa son personas naturales y jurídicas que otorgan préstamos para uso institucional y/o personal.

- Las personas que trabajan en la cooperativa son personas con conocimiento necesario para ejecutar sus funciones en las diferentes áreas de la misma.
- Actualmente la cooperativa necesita organizarse, ya que a lo largo de los años ha sido manejado por sus socios para tomar decisiones referentes al negocio.

- Policía Nacional a lo largo de sus actividades ha incorporado nuevos servicios, lo que ha permitido competir en el sector norte de la ciudad de Quito.
- La Policía Nacional a lo largo de sus actividades ha incorporado nuevos servicios, lo que he permitido competir b en el sector norte de la ciudad de Quito.

CPN es solo para policías

Es regulada por la ley de cooperativas

Socios en servicio activo 33057

Socios en servicio pasivo 5604

Socios empleados civiles

Bajo dependencia policial 628

A continuación se detallan los diferentes servicios que se ofrecen en la cooperativa al cliente. Ver anexo 1.

#### **4.1.3. Filosofía Empresarial Actual**

A partir de las funcionarios de la cooperativa se ha podido identificar y definir lo siguiente;

#### **4.1.4. Misión de la Cooperativa**

Atender las necesidades de nuestros socios a través de servicios financieros y sociales de calidad, incentivando su ahorro, ofreciendo crédito oportuno en condiciones justas que ayude a mejorar su calidad de vida

#### **4.1.5. Visión de la Cooperativa**

Ser una organización con cobertura nacional. Sólida y competitiva, impulsada por el talento humano, profesional, y comprometido con las necesidades de nuestros socios para quienes buscaremos permanentes su bienestar a través

de la oferta de servicios y productos oportunos y eficientes que aporten efectivamente a la mejora de su calidad de vida.

#### **4.1.6. Valores**

- Solidaridad y compromiso
- Honestidad y integridad
- Responsabilidad y Respeto
- Transparencia
- Lealtad
- Ética

Ver anexo 1.1 VALORES

#### **4.1.7. Políticas**

- Otorgar créditos que cubran las necesidades de nuestros socios con costos financieros y competitivos
- Contar con el personal competente y conocimientos los productos ofertados
- Fortalecer el sistema de comunicación interna y externa con el apoyo de la tecnología
- Mantener el compromiso con las normas de calidad
- Implementar una cultura de servicio que se encuentran orientada a satisfacer las necesidades de nuestros socios

#### **4.1.8.1 Objetivo General**

Actualizar la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional que permitirá disminuir las quejas y reclamos.

#### **4.1.8.2. Objetivo Específicos**

- Fundamentar teóricamente una Planificación Estratégica.
- Realizar el análisis situacional de la cooperativa para determinar los factores internos y externos que inciden en el comportamiento de la misma.
- ▪ Diseñar los componentes de la Planificación Estratégica que permiten mejorar el nivel organizacional y funcional de la Cooperativa

#### **Operaciones de la Cooperativa**

A continuación se presenta las operaciones que hace la cooperativa

##### Productos

1. .- Certificado de aportaciones
2. Plan mi futuro
3. Crédito ordinario
4. Crédito emergente

##### 1.- Certificado de Aportación

Son los derechos de participación de los socios

##### Características

- Apertura de cuenta mínima de \$ 20..00
- Base de certificación de aportación es de \$ 300.00 mismos que dan al socio los derechos para los beneficios sociales y créditos.
- Se puede incrementar los certificados de Aportaciones a través de descuentos voluntarios por medio del rol de pago

#### **Créditos de Consumo Ordinario**

Son los destinados a satisfacer cualquier necesidad del socio cuyo monto podrá ser de hasta \$5.000, con plazo de hasta 36 meses.

### **Crédito de Consumo de Plan Mi Futuro**

Son aquellos créditos que se otorga a los socios tengan contrato el producto de captación aplazo denominado Plan mi futuro del cual podrá otorgar hasta el 80% del valor total que tenga el socio efectivamente aportado al mismo con un límite hasta \$ 5.000

### **Crédito para personas Jurídicas**

### **Crédito de Consumo Emergente**

Es el destino satisfacer las necesidades apremiantes del socio como salud educación y otras de esta naturaleza.

- ✓ Crédito emergente es de \$ 600 y podrá ser otorgado con un plazo de hasta nueve meses.

## PLAN OPERATIVO

### **La Nueva Filosofía Empresarial y las Estrategias.**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico es la guía que permite actuar diariamente para mejorar el trabajo y las relaciones con los clientes.

Luego de haber realizado un estudio de análisis situacional de la empresa; tiene como objetivo diseñar la nueva filosofía empresarial y las estrategias para la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional que servirán como base para su funcionamiento.

#### **4.3.1.1. Preguntas Para Elaborar la Misión**

La misión describe la perspectiva del corto plazo, la necesidad que satisface el producto y/o servicio de la cooperativa.

La misión es la razón ser de la cooperativa

Para la definición de la misión se debe considerar la siguiente pregunta.

**¿Cuál es la razón u objetivo social de la Cooperativa?** Policía Nacional: provee. Créditos como créditos de vivienda Ayudas sociales.

**¿Cuál es el mercado al que sirve** :Atiende las necesidades de los socios de la ciudad de Quito y de todas las provincias.

**¿Cuáles son las Características generales de los productos o servicios?**

Asegura al cliente la exclusividad y calidad en todo momento.

**¿Dónde?- lugar o ubicación geográfica.- En el sector norte de Quito y sus sectores aledaños.**

En base a estas preguntas, se presenta la propuesta de misión para empresa.

## **Misión**

La Cooperativa Policía Nacional Provee créditos Ayudas sociales en la ciudad de Quito y en las provincias del país, asegurando al cliente exclusividad y calidad en todo momento.

### **4.3.1.2. Preguntas Para Elaborar la Visión**

“La visión identifica en forma explícita el intento estratégico de largo plazo de la organización por satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con que esto será hecho .El intento estratégico es una obsesión sostenida por lograr el liderazgo global a todos los niveles.”

Para la formulación de la visión se debe considerar los siguientes aspectos.

¿Cuándo? (Para cuantos años).-10 años

¿Para qué? ¿Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado?

Ofrecer productos 7 servicios de calidad.

Por qué? ¿Cuál es la razón de su

permanencia?.- Crecimiento y obtención

de utilidades.

Dónde? .- A nivel de la provincia de Pichincha.

Sobre la base de las preguntas se propone la visión para la cooperativa

## Visión

En el año 2017 seremos las grandes cooperativas del país con una cobertura nacional y servicio de calidad para obtener utilidades.

### 4.3.1.3. Principios y Valores Corporativos

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos”. (Serna Gómez Humberto, pág. 8)

“Los valores son una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias”. (Koontz & Wehrich., 1997.)

Los principios bajo los cuales actuará la empresa son:

**Compromiso con La Comunidad.-** La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por socios.

**Respeto.-** Respetar a los socios y al personal que elabora en la cooperativa y dar una atención adecuada para el socio se sienta satisfecho.

**Calidad.-** En los productos y servicios que ofrece al cliente, la calidad es el ente principal para el funcionamiento de la empresa.

### **Políticas**

“Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”. (Koontz & Wehrich, 1997)

Las políticas funcionan como un marco de referencia para las funciones y decisiones que deban tomar los miembros de la organización.

### **Políticas generales:**

- Satisfacer competitivamente a los clientes suministrando productos y servicios que respondan a sus necesidades y expectativas.
- La empresa integrará a su grupo de trabajo personal altamente capacitado que garantice un servicio de calidad.

### **Políticas por área funcional**

#### **Área Administrativa**

- Fomentar el trabajo en equipo bajo un clima agradable de trabajo en el cual se utilice al máximo el talento personal y las habilidades técnicas para ofrecer los servicios al cliente.

#### **Área Financiera**

- Realizar los pagos al personal y a los proveedores en las fechas establecidas por la empresa.

#### **Área de Compras**

- Disponer de una lista de proveedores.
- Asegurarse sobre las óptimas condiciones en que se recibe el producto.

Realizar las compras bajo pedido del personal de la cooperativa.

### **4.3.1.5. Identificación de Objetivos Estratégicos**

Henry Mintzberg, en su obra titulada El Proceso Estratégico define que: “Los objetivos estratégicos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán logrados.”

“Los objetivos estratégicos son la descripción específica y particular de cada uno de los resultados que se esperan obtener en las diferentes áreas de la organización, basándose en los elementos del diagnóstico de la empresa, y en función de la misión y visión previamente definidas.”

Para el presente estudio el tiempo de cumplimiento de los objetivos se considerará así: a corto plazo tres meses, mediano plazo de cuatro meses hasta 2 años y largo plazo tienen una proyección de cumplirse en un lapso de tres a cinco años.

### **Objetivos estratégicos corporativos**

Los objetivos corporativos de la Cooperativa de la Policía Nacional constituyen una guía para el desempeño de la gestión empresarial y para el fortalecimiento de la misma; además facilitarán la consecución de la visión y la misión antes formuladas.

### **Objetivos específicos por área funcional.**

Estos objetivos indican lo que se debería realizar o lograr en cada área de trabajo; aquí se estipula el tiempo de cumplimiento para cada objetivo planteado.

#### **Área Administrativa**

- Implantar un orgánico estructural acorde a las necesidades de la Cooperativa que delimite las funciones de cada miembro hasta diciembre del 2017.

#### **Área Financiera**

- Optimizar el uso del software contable a través de la capacitación del personal de contabilidad.

#### **Área de Compras**

- Realizar convenios con los importadores directos actuales que oferten sus productos de calidad a los precios más competitivos del mercado para que abastezcan a la cooperativa.

#### **Área de Ventas**

- Incrementar en un 10% las ventas de bienes inmuebles las marcas para fin de año.

## **Área de Servicios**

- Brindar un servicio de cómo se puede hacer un crédito para atraer y conversar al socio mediante la atención personalizada del gerente propietario de la cooperativa.
- Utilizar maquinaria con tecnología de punta en el año 2017 para ofrecer el servicio de créditos.

### **4.3.1.6. Diseño de Acciones Estratégicas Empresariales**

“El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. “ El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas”. (Hill & Jones, 1996)

## **Estrategia Corporativa**

Según (Koontz, 1909.) en su obra titulada Administración: “Una Perspectiva Global, afirma que las estrategias son la fijación de la misión y de objetivos básicos para una empresa; se debe adoptar cursos de acción y asignar recursos necesarios para alcanzarlos”.

La estrategia corporativa abarca a la cooperativa y define los movimientos que se van a realizar para la consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación se detallan las tres estrategias genéricas que presentan varias opciones que pueden ser aplicadas a la empresa dependiendo de su naturaleza y del resultado de un análisis FODA:

<b>OBJETIVO CORPORATIVO</b>  <b>N°.</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1	Capacitar continuamente al personal para posicionar en sus mentes, que los clientes son quienes mantiene a la COOPERATIVA en el mercado y ellos son quienes pagan los sueldos de todo el personal.
2.	Realizar trípticos informativos sobre los Servicio que ofrece la cooperativa para entregar a todos los miembros y socios que pertenecen en las ciudades  Realizar campañas publicitarias mediante trípticos y anuncios en televisión internet. Y hojas volantes para incrementar créditos..

Tomado de la Cooperativa de la Policía Nacional

## **PERFIL ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL.**

### **Diseño de Acciones Estratégicas Empresariales**

El propósito de las alternativas estratégicas generadas por el análisis FODA debe fundamentarse en las fortalezas de la cooperativa es el fin de explotar oportunidades, contraerse amenazas y corregir debilidades. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y rápido cambio.

A continuación se establecen las estrategias para objetivos de definidos en el numeral 3.5.1

**PERFIL ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL**

<b>Estrategia de:</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Sub Clasificación</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Ventajas</b>
Ventaja competitiva o Desarrollo	Básica	Liderazgo o en costos	Se considera esta estrategia para superar a los competidores ofreciendo Productos/servicios a un costo inferior.	Se utilizará porque la empresa es distribuidor y puede bajar los precios de los productos y servicios.	Es una excelente barrera de entrada para nuevos competidores.  La empresa puede resistir mejor a una guerra de precios
Crecimiento		Desarrollo de Mercado	Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas Introduciendo los productos actuales de la COOPERATIVA en mercados nuevos.	Se aplicará porque se tiene experiencia en este mercado.	El éxito se basa en el marketing y la distribución propios de la organización.

Tomado de : Salazar Francis, Administración Estratégica, Pg. 41 – 46

## Estrategias Funcionales.

Las estrategias a nivel funcional son pautas o maniobras a seguir para mejorar las diferentes áreas de la cooperativa. y cumplir los objetivos establecidos anteriormente.

### ESTRATEGIAS POR AREAS FUNCIONALES

ÁREA	ESTRATEGIAS	CLASIFICACIÓN:	
		Ofensiva	Defensiva
<b>Administrativa</b>	Realizar observaciones de campo que permitan identificar las actividades que se efectúan en la empresa, definir responsables de cada área y establecer el manual de gestión administrativa.		x
<b>Financiera</b>	Contratar una persona que tenga óptimos conocimientos del programa de contabilidad para que capacite al personal.	x	
	Investigar a los socios clientes mediante llamadas telefónicas a sus domicilios y a las personas o lugares que él proporcionó como referencia		x
<b>MARKETING</b>	Realizar publicidad en el sector NORTE Y de la ciudad de Quito mediante por la entrega de crípticos..		x

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico es la guía que permite actuar diariamente para mejorar el trabajo y las relaciones con los clientes.

Luego de haber realizado un estudio de análisis situacional de la empresa; tiene como objetivo diseñar la nueva filosofía empresarial y las estrategias para la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional que servirán como base para su funcionamiento.

#### **4.3.1.1. Preguntas Para Elaborar la Misión**

La misión describe la perspectiva del corto plazo, la necesidad que satisface el producto y/o servicio de la cooperativa.

La misión es la razón ser de la cooperativa

Para la definición de la misión se debe considerar la siguiente pregunta.

**¿Cuál es la razón u objetivo social de la Cooperativa?** Policía Nacional: provee. Créditos como créditos de vivienda Ayudas sociales.

**¿Cuál es el mercado al que sirve** :Atiende las necesidades de los socios de la ciudad de Quito y de todas las provincias.

**¿Cuáles son las Características generales de los productos o servicios?**

Asegura al cliente la exclusividad y calidad en todo momento.

**¿Dónde?- lugar o ubicación geográfica.- En el sector norte de Quito y sus sectores aledaños.**

**En base a estas preguntas,** se presenta la propuesta de misión para empresa.

## **Misión**

La Cooperativa Policía Nacional Provee créditos Ayudas sociales en la ciudad de Quito y en las provincias del país, asegurando al cliente exclusividad y calidad en todo momento.

### **4.3.1.2. Preguntas Para Elaborar la Visión**

“La visión identifica en forma explícita el intento estratégico de largo plazo de la organización por satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con que esto será hecho .El intento estratégico es una obsesión sostenida por lograr el liderazgo global a todos los niveles.”

Para la formulación de la visión se debe considerar los siguientes aspectos.

¿Cuándo? (Para cuantos años).-10 años

¿Para qué? ¿Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado?

Ofrecer productos 7 servicios de calidad.

Por qué? ¿Cuál es la razón de su

permanencia?.- Crecimiento y obtención

de utilidades.

Dónde? .- A nivel de la provincia de Pichincha.

Sobre la base de las preguntas se propone la visión para la cooperativa

## Visión

En el año 2017 seremos las grandes cooperativas del país con una cobertura nacional y servicio de calidad para obtener utilidades.

### 4.3.1.3. Principios y Valores Corporativos

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos”. (Serna Gómez Humberto, pág. 8)

“Los valores son una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias”. (Koontz & Wehrich., 1997.)

Los principios bajo los cuales actuará la empresa son:

**Compromiso con La Comunidad.**- La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por socios.

**Respeto.**- Respetar a los socios y al personal que elabora en la cooperativa y dar una atención adecuada para el socio se sienta satisfecho.

**Calidad.**- En los productos y servicios que ofrece al cliente, la calidad es el ente principal para el funcionamiento de la empresa.

### 4.3.1.4. Políticas

“Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”. (Koontz & Wehrich, 1997)

Las políticas funcionan como un marco de referencia para las funciones y decisiones que deban tomar los miembros de la organización.

### **Políticas generales:**

- Satisfacer competitivamente a los clientes suministrando productos y servicios que respondan a sus necesidades y expectativas.
- La empresa integrará a su grupo de trabajo personal altamente capacitado que garantice un servicio de calidad.

### **Políticas por área funcional**

#### **Área Administrativa**

- Fomentar el trabajo en equipo bajo un clima agradable de trabajo en el cual se utilice al máximo el talento personal y las habilidades técnicas para ofrecer los servicios al cliente.

#### **Área Financiera**

- Realizar los pagos al personal y a los proveedores en las fechas establecidas por la empresa.

#### **Área de Compras**

- Disponer de una lista de proveedores.
- Asegurarse sobre las óptimas condiciones en que se recibe el producto.

Realizar las compras bajo pedido del personal de la cooperativa.

#### **4.3.1.5. Identificación de Objetivos Estratégicos**

Henry Mintzberg, en su obra titulada El Proceso Estratégico define que: “Los objetivos estratégicos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán logrados.”

“Los objetivos estratégicos son la descripción específica y particular de cada uno de los resultados que se esperan obtener en las diferentes áreas de la organización, basándose en los elementos del diagnóstico de la empresa, y en función de la misión y visión previamente definidas.”

Para el presente estudio el tiempo de cumplimiento de los objetivos se considerará así: a corto plazo tres meses, mediano plazo de cuatro meses hasta 2 años y largo plazo tienen una proyección de cumplirse en un lapso de tres a cinco años.

### **Objetivos estratégicos corporativos**

Los objetivos corporativos de la Cooperativa de la Policía Nacional constituyen una guía para el desempeño de la gestión empresarial y para el fortalecimiento de la misma; además facilitarán la consecución de la visión y la misión antes formuladas.

### **Objetivos específicos por área funcional.**

Estos objetivos indican lo que se debería realizar o lograr en cada área de trabajo; aquí se estipula el tiempo de cumplimiento para cada objetivo planteado.

#### **Área Administrativa**

- Implantar un orgánico estructural acorde a las necesidades de la Cooperativa que delimite las funciones de cada miembro hasta diciembre del 2017.

#### **Área Financiera**

- Optimizar el uso del software contable a través de la capacitación del personal de contabilidad.

#### **Área de Compras**

- Realizar convenios con los importadores directos actuales que oferten sus productos de calidad a los precios más competitivos del mercado para que abastezcan a la cooperativa.

#### **Área de Ventas**

- Incrementar en un 10% las ventas de bienes inmuebles las marcas para fin de año.

## **Área de Servicios**

- Brindar un servicio de cómo se puede hacer un crédito para atraer y conversar al socio mediante la atención personalizada del gerente propietario de la cooperativa.
- Utilizar maquinaria con tecnología de punta en el año 2017 para ofrecer el servicio de créditos.

### **4.3.1.6. Diseño de Acciones Estratégicas Empresariales**

“El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. “ El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas”. (Hill & Jones, 1996)

### **Estrategia Corporativa**

Según (Koontz, 1909.) en su obra titulada Administración: “Una Perspectiva Global, afirma que las estrategias son la fijación de la misión y de objetivos básicos para una empresa; se debe adoptar cursos de acción y asignar recursos necesarios para alcanzarlos”.

La estrategia corporativa abarca a la cooperativa y define los movimientos que se van a realizar para la consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación se detallan las tres estrategias genéricas que presentan varias opciones que pueden ser aplicadas a la empresa dependiendo de su naturaleza y del resultado de un análisis FODA:

## PERFIL ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL.

### **Diseño de Acciones Estratégicas Empresariales**

El propósito de las alternativas estratégicas generadas por el análisis FODA debe fundamentarse en las fortalezas de la cooperativa es el fin de explotar oportunidades, contraerse amenazas y corregir debilidades. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y rápido cambio.

A continuación se establecen las estrategias para objetivos de definidos en el numeral 3.5.1 Ver Grafico 3.2 ESTRATEGIAS COORPORATIVAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA POLICIA NACIONAL.

### **Estrategias Funcionales.**

Las estrategias a nivel funcional son pautas o maniobras a seguir para mejorar las diferentes áreas de la cooperativa. y cumplir los objetivos establecidos anteriormente.

Ver anexo 3.3 Estrategias por áreas funcionales.

### **4.3.2. Definición de Estrategia Competitiva**

Se define Estrategia Competitiva, “como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del mercado potencial.”

Existen tres enfoques básicos para el planteamiento de estrategias:

**Líder en servicio.-** Crear una ventaja competitiva en el servicio que ofrece la cooperativa.

La Cooperativa es para dar créditos como créditos hipotecarios pagos de sueldos depósitos. , retiros.

La estrategia Competitiva a aplicarse en la Cooperativa es:

**Cooperativa ofrece créditos para todos los socios pasivos y activos de la ciudad Quito y sus sectores aledaños seguridad en todo momento .ofrecer total seguridad en todas las aéreas de servicios El paquete COBIS versión 2000 permite hacer uso de los siguientes módulos:**

DETALLE DE ACTIVIDADES POR PROYECTO.

Para realizar los proyectos es necesario detallar las actividades que se van a realizar en cada uno y adjuntar datos financieros.

### **Área administrativa**

**Proyecto N° 1:** Diseño e implementación del orgánico funcional.

**Responsable:** Jefe del área administrativo - financiera

**Objetivo:** Elaborar un orgánico funcional que permita implantar a la Cooperativa una estructura formal para delinear las actividades de cada miembro de la misma.

Ver anexo 4.1

**Proyecto N°. 2:** Elaboración del manual de gestión administrativa.

**Responsable:** Jefe del área administrativa.

**Objetivo:** Elaborar un manual de gestión administrativa que sirva como guía para la correcta realización de las actividades diarias que se realizan en la empresa mediante los estándares.

Ver anexo 4.2

### **Área financiera**

**Proyecto N° 3:** Plan de capacitación financiera del uso del paquete TMAX versión 2000

**Responsable:** Jefe del área financiera

**Objetivo:** Diseñar un programa de capacitación para el personal del área financiera que sirva de soporte para realizar las actividades cotidianas y para la toma de decisiones.

Ver anexo 4.3

**Proyecto N° 4:** Diseño de Publicidad.

**Responsable:** Jefe del área de Mercadeo.

**Objetivo:** Proporcionar al público en general hojas volantes para posicionar el nombre de la cooperativa. En el mercado de productos y servicios de créditos en el sector de la ciudad de Quito informando los productos y servicios que ofrece.

Ver anexo 4.4

El plan operativo es un documento que sirve como guía para el funcionamiento de una organización.

Los proyectos son la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema a resolverse a corto, mediano y largo plazo.

Los proyectos a desarrollarse tiene por finalidad determinar funciones y definir perfiles ocupacionales para las diferentes áreas de la cooperativa para mejorar el nivel de desempeño del personal en su puesto de trabajo e incrementar el nivel de créditos mediante la publicidad.

## **Plan Operativo**

### **Desarrollo del Proyecto N 01**

#### **Diseño e Implementación del Orgánico Funcional**

##### **Introducción**

El proyecto N.01 tiene como objetivo desarrollar el orgánico funcional de las cooperativas Policía Nacional a la misma que se encuentra ubicada en el sector terciario dentro de la clasificación de las cooperativas. Mediante una investigación bibliográfica y la obtención de datos generados al interior de la cooperativa, se lograra definir una estructura orgánica acorde a las necesidades de la institución; se identificara los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto; se realizara la calendarización de las actividades y se desarrollara el manual de funciones para los diferentes puestos de trabajo y áreas de la misma.

##### **Importancia y Justificación del Proyecto**

La cooperativa Policía Nacional cuenta con una estructura formal que permite al personal de la cooperativa trabajar de forma eficiente.

Se debe tener en cuenta que la cooperativa está bien organizada tiene un alto porcentaje de sobrevivencia en mercado altamente competitivo y el esfuerzo del personal por realizar sus tareas es mayor cuando están organizados.

Por lo expuesto anteriormente, el desarrollo del presente proyecto es importante porque toda cooperativa debe definir su propia organización y consecuentemente su propio organigrama de acuerdo con su tamaño y acorde a las necesidades de la institución, permitiendo de esta manera identificar a los responsables de cada área desempeñar cada uno de ellos.

Al diseñar un orgánico estructural y definir las funciones de cada miembro de la empresa se tendrá la posibilidad de contar con un instrumento de gestión administrativa. A su vez se define el nivel de autoridad de cada miembro de acuerdo al cargo que se ocupe.

## **CRONOGRAMA DE EJECUCION.**

El cronograma de ejecución es el plan de las actividades secuenciales que se van a desarrollar para el cumplimiento del proyecto en un o periodo de tiempo especificado. Ver gráfico 4

Actividades	duración
Estudio de la estructura actual de la cooperativa	3s
Investigación teórica de la estructura	1s
Selección y justificación de la estructura propuesta	1s
Diseño de la estructura propuesta	1s
Definición de los niveles jerárquicos de la estructura propuesta.	2s
Elaboración del manual de funciones y decisiones de perfil ocupacional	3s
Difusión al personal del modelo organizacional adaptado	2s
Total tiempo ( semanas)	14semanas

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un orgánico funcional que le permitirá implementar a la cooperativa una estructura formal para de lineal la actividades de cada miembro de la institución

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Especificar las diferentes funciones que debe realizar cada miembro de las distintas unidades de trabajo con el propósito de identificar los niveles de responsabilidad
- Establecer las relaciones funcionales entre las diferentes áreas de trabajo para que los jefes de cada área ejerzan autoridad en las gestiones organizacionales cotidianas.
- Determinar el perfil ocupacional de cada puesto de trabajo para que la empresa cuente con personal calificado capaz de satisfacer las expectativas del cliente.

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

En capítulos anteriores se realizó el análisis interno de la empresa en el cual se identificaron las unidades organizacionales existentes y las funciones que desempeñan los miembros de la misma, por consiguiente se cree necesario elaborar un organigrama en el cual se establezcan unidades y se divida el trabajo para un desarrollo eficiente de la cooperativa

Se propone una estructura orgánica que constará de las siguientes unidades y sub- unidades:

### Gerencia General

Comercialización	Servicios	Administrativo – Financiera
➤ CAJA ➤ ACTIVOS FIJOS : ➤	➤ CAJA ➤ CLIENTEr	➤ Recursos Humanos ➤ Contabilidad ➤ Tesoreria

\*.- La bodega se utilizará para guardar los los bienes inmuebles se la cooperativa la persona de activo fijos es la encargada.

**Nivel funcional u operacional.-** Este nivel se encarga de realizar las diferentes tareas o actividades que están relacionadas con las unidades: Comercialización, Servicios y Administrativo – Financiera.

## ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DEFINICIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL

En **el manual de funciones** se detallan las funciones que debe realizar cada unidad de la cooperativa; y en **el Perfil Ocupacional** los requisitos y habilidades que debe tener el ocupante de cada puesto de trabajo.

A continuación se presenta el manual de funciones y el perfil ocupacional del orgánico estructural propuesto para la Cooperativa de la Policía Nacional.



## MANUAL DE FUNCIONES

HOJA N°.

:

1/6

### INTRODUCCIÓN

.El manual orgánico funcional es un documento que sirve como guía para el nivel ejecutivo e intermedio de la cooperativa ya que aquí se especifican: la misión y las funciones que cada unidad debe realizar ; incluye el nivel de autoridad asignado a cada unidad.



**MANUAL DE FUNCIONES**

**HOJA N°.**

:

**2/6**

**NIVEL : Ejecutivo**

**UNIDAD:** Gerencia de Operaciones

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA:** ninguna

**SUPERVISA A:** Unidad Adminiostrativa – Financiera

**Unidad de Comercializacion**

**Unidad de servicios**

**MISIÓN:** Alcanzar los objetivos establecidos a través de contribuciones  
nde todas las aeras funcionales que forma la cooperativa

**FUNCIONES:**

1. Planificar y coordinar el plan anual de trabajo
2. Representar legalmente a la cooperativa ante las antidades con las cuales mantienen comerciales
3. Cumplir y hacer cumplir las leyes de carater comercial laboral y tributario asi como las políticas de la cooperativa
4. Organizar a las unidades funcionales y las tareas que debeb realizar los empleados
5. Aprobar las cancelaciones pendientes de pago
6. Firmar cheques



**MANUAL DE FUNCIONES**

**HOJA N°.**

**:**

**3/6**

**NIVEL:** Intermedio

**UNIDAD:** Administrativo / financiera

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA:** Gerencia General

**SUPERVISA A :** Unidad de contabilidad

Unidad de tesorería

**MISIÓN:** Administrar los recursos humanos y financieros de forma eficiente para obtener mayor productividad en las gestiones empresariales siempre contando con el profesionalismo de los colaboradores de la cooperativa.

**FUNCIONES**

- Planear, coordinar supervisar y evaluar las funciones administrativas y manejo de los recursos financieros necesarios para el adecuado funcionamiento de la cooperativa.
- Cumplir a cabalidad las leyes y normas que en materia de humanos rigen a la cooperativa
- Evaluar trimestralmente el balance de las actividades y el cumplimiento de los planes anuales de trabajos.
- Codificar los productos y verificar con bodega la existencia de los mismos.



## MANUAL DE FUNCIONES

HOJA N°.

:

4/6

### INTRODUCCIÓN

.En este documento

Se definen los requerimientos y las habilidades que debe

Tener el personal

Para ocupar los diferentes cargos identificados

En la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL

 <p data-bbox="325 376 603 454">Cooperativa Policía Nacional</p>	<p data-bbox="708 387 1072 421"><b>PERFIL OCUPACIONAL</b></p>	<p data-bbox="1248 342 1407 376"><b>HOJA N°.</b></p> <p data-bbox="1248 409 1264 432">:</p> <p data-bbox="1361 555 1407 589" style="text-align: right;"><b>5/6</b></p>
<p data-bbox="228 633 475 667"><b>NIVEL:</b> Ejecutivo</p>		
<p data-bbox="228 678 986 712"><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GERENTE OPERACIONES</p>		
<p data-bbox="228 757 683 790"><b>NUMERO DE OCUPANTES:</b> 1</p>		
<p data-bbox="228 835 675 869"><b>REPORTA A:</b> OPERACIONES</p>		
<p data-bbox="228 913 730 947"><b>REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="276 992 1161 1025">▪ PROFESIONAL EN EL AREAL DE RECURSOS Humanos</li> <li data-bbox="276 1025 611 1059">▪ Edad: 26 a 30 años</li> <li data-bbox="276 1059 986 1093">▪ Capacidad para planificar, coordinar y evaluar</li> <li data-bbox="276 1093 1026 1126">▪ Experiencia mínima 2 años en puestos similares</li> <li data-bbox="276 1126 571 1160">▪ Buena presencia</li> <li data-bbox="276 1160 986 1193">▪ Conocimiento de software para administración</li> <li data-bbox="276 1193 1297 1272">▪ Conocimientos de las leyes de trabajo y reglamentos que regulan el funcionamiento de las empresas.</li> <li data-bbox="276 1272 970 1305">▪ Capacidad para liderar y motivar al personal</li> <li data-bbox="276 1305 1082 1339">▪ Disponibilidad para viajar dentro y fuera de la ciudad</li> <li data-bbox="276 1339 643 1373">▪ Poder de negociación</li> <li data-bbox="276 1373 292 1406">▪</li> </ul> <p data-bbox="228 1429 459 1462"><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="276 1507 459 1541">▪ Proactivo</li> <li data-bbox="276 1541 515 1574">▪ Responsable</li> <li data-bbox="276 1574 738 1608">▪ Comprometido con el trabajo</li> <li data-bbox="276 1608 515 1641">▪ Perseverante</li> <li data-bbox="276 1641 435 1675">▪ Amable</li> </ul>		

	<b>PERFIL OCUPACIONAL</b>	<b>HOJA N°.</b> :  <b>6/6</b>
<b>NIVEL : OPERACIONAL</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>		
<b>NUMERO DE OCUPANTES: 1</b>		
<b>REPORTA A: UNIDAD ADMINISTRATIVA / FINANCIERA</b>		
<p><b>REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título profesional en CONTABILIDAD</li> <li>▪ EDAD ENTRE 22/30AÑOS</li> <li>▪ Excelente manejo del computador</li> <li>▪ Competencias: iniciativa, organización de archivos, excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Experiencia mínima 1 año en trabajos afines.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Comprometido con el trabajo</li> <li>▪ Cordial</li> <li>▪ Amable</li> <li>▪ Compañerismo</li> </ul>		

## 5.2. DESARROLLO DEL PROYECTO N°. 2

Plan de capacitación financiera del uso del paquete

COBIS versión 2000

### 5.2.1. INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el activo más importante de la empresa y son quiénes crean una ventaja competitiva, esto significa que día a día el nivel ejecutivo debe invertir en la capacitación del personal que conforma la empresa, ya que los cambios tecnológicos se producen cada vez en un menor lapso de tiempo. El uso eficiente de la tecnología adquirida por la empresa exige un compromiso especial por parte del recurso humano para hacer uso total de sus beneficios.

La identificación de los empleados con la empresa será la única base que hará posible el cambio permanente que será útil para posicionar a la empresa en un mejor nivel competitivo en cuanto al desempeño del personal.

La orientación y la capacitación aumentan la aptitud de un empleado para desempeñarse en un puesto.

### 5.2.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

“ **El entrenamiento** es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.”<sup>1</sup>

El personal del área financiera de la Cooperativa de la policía Nacional actualmente dispone de un software financiero para el desarrollo de las actividades contables diarias.

La capacitación ayudará a los miembros de la empresa a incrementar su desempeño actual en su puesto de trabajo; y sus beneficios recaerán directamente sobre la cooperativa.

### 5.2.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En el cronograma de actividades se describen cada uno de los pasos que se deben dar en el plan de capacitación.

#### ACTIVIDADES A EJECUTAR PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO N°: 2

N°.	ACTIVIDADES	Duración
1	Realizar un estudio actual del desempeño del área financiera.	2 s
2	Investigación teórica	3 s
3.	Diseño del plan de capacitación propuesto	
3.1	Formulación de la necesidad de capacitar al recurso humano	1 s
3.2	Programación de la capacitación	1 s
3.3	Ejecución de la capacitación	2 s
3.4	Evaluación de los resultados de la capacitación	4 s
4	Determinación de los beneficios de la capacitación	1 s
<b>Total tiempo ( semanas):</b>		<b>14 s</b>

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan de capacitación para el personal del área financiera basándose en el software existente, que sirva de soporte para realizar las actividades cotidianas y para la toma de decisiones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dotar de nuevos conocimientos al personal del área financiera para aprovechar al máximo la información que proporciona el paquete COBIS
- Incrementar el nivel de desempeño de los empleados con el fin de fortalecer el área financiera de la COOPERATIVA.
- Mantener un registro permanente y un control adecuado de las transacciones contables que se realizan día a día en la COOPERATIVA para disponer de información financiera.

## **Programación de la capacitación**

Una vez determinada la necesidad de capacitar, se realiza la elección y prescripción de los medios de capacitación para satisfacer las necesidades percibidas.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de la capacitación:

- a. ¿QUÉ debe enseñarse?
- b. ¿QUIÉN debe aprender?
- c. ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d. ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e. ¿CÓMO debe enseñarse?
- f. ¿QUIÉN debe enseñar?

## **DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO**

A continuación se realiza la descripción de cada etapa del proceso de capacitación que se aplicará en la COOPERATIVA DE LA POLICIA para el área financiera.

## **FORMULACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAPACITAR AL RECURSO HUMANO**

La COOPERATIVA en estudio no tienen una cultura de capacitación pero se ha identificado ésta necesidad que se torna urgente para un mejor desempeño del personal del área financiera.

La capacitación se fundamenta sobre los siguientes aspectos como se puede observar en el cuadro

## IDENTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

N°.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuál es la necesidad?	La necesidad de la C P N es capacitar al personal en el manejo eficiente del programa COBI version 2000 para el área financiera.
2	¿Cuál es su causa?	Reforzar conocimientos y el manejo del paquete adquirido anteriormente.
3	¿La necesidad es inmediata?	La necesidad es inmediata para la obtención de información oportuna y veraz para la toma de decisiones del área gerencial y financiera.
4	¿La necesidad es permanente o temporal?	La necesidad es temporal porque una vez capacitado al personal, éste puede desarrollar un mejor desempeño en su puesto de trabajo ya que el programa se ajusta a las necesidades actuales de la empresa.
5	¿Cuántas personas son?	Las personas a capacitarse son: 1. Contador general ( CPA) 2. Auxiliar de contabilidad 3. Bodeguero 4. Vendedores 5. Comprador
6	¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?	La capacitación se ejecutará en 1 semana.
7	¿Cuál es el costo probable para ejecutar la capacitación?	El costo estimado de la capacitación es de \$ 150 (\$15 la hora)
8	¿ Dónde se va a realizar la capacitación?	La capacitación se va a efectuar en las instalaciones de la empresa.
9	¿ Qué material y equipo se va a utilizar para la capacitación?	Principalmente se utilizará un computador con el programa COBIS versión 2000, también se utilizará materiales de oficina. La capacitación va a ser práctica.
10	¿ Para qué capacitar?	Para mejorar la capacidad intelectual de los trabajadores.
11	¿Quién va a ejecutar la capacitación?	La capacitación la efectuará un profesional técnico en el manejo del paquete contable.

**Tomado de Norma Moran.**

**Elaboración:** Autora

Se identificó la necesidad de capacitar al personal del área financiera ya que no utilizan al 100% la capacidad del paquete, esto se efectuó mediante una observación directa del trabajo que se realiza en el área financiera y la relación que tienen con las otras áreas.

El desarrollo eficiente de las actividades financieras implica que el personal que trabaje con el computador debe estar altamente capacitado y conocer todos los módulos del mismo.

Al capacitar a los empleados, éstos se sentirán más motivados para trabajar, más unidos con la COOPERATIVA y más comprometidos para alcanzar los resultados y objetivos antes formulados.

## 1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La capacitación se desarrollará en módulos, se utilizarán dos computadores y una impresora para uso de los aprendices.

El instructor proporcionará el material didáctico para las clases. El curso tienen una duración de 10 horas, una semana se dictará clases 2 horas diarias.

### **CRONOGRAMA DE TRABAJO**

<b>DIA</b>	<b>MODULO</b>
1	CONTABILIDAD
2	CAJA Y BANCOS, VENTAS Y CARTERA,
3	COMPRAS Y PAGOS, BODEGA
4	DEFINICIÓN DE INFORME
5	PROGRAMAS EXTERNOS

**Tomado de** Paquete COBIS

**Elaboración:** Autora

## TÉCNICA A UTILIZAR PARA CAPACITAR AL PERSONAL

La técnica seleccionada para capacitar al personal del área financiera es la orientada a la **transmisión de conocimientos y habilidades** que influirá directamente en el desempeño del cargo actual, la capacitación se efectuará **fuera del lugar de trabajo.**

El instructor indicará cada uno de los módulos del software financiero y todas sus opciones; los aprendices visualizarán directamente y podrán posteriormente realizar las mismas actividades, no se requiere tomar nota durante la capacitación ya que se va a proveer el material didáctico.

El instructor debe tener las siguientes características:

- Conocimientos del paquete contable.
- Adaptabilidad al entorno.
- Sinceridad en la comunicación con los empleados.
- Sentido del humor para crear un ambiente propicio para la capacitación.
- Interés por lo que hace.
- Dar instrucciones claras.
- Ayudar al personal cuando sea necesario.
- Entusiasmo para realizar su trabajo.

## 2. EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Se utilizará un tipo de **instrucción interna**, es decir se realizará en las oficinas de la empresa, ya que ésta cuenta con varias oficinas en el segundo piso.

La impartición de conocimientos será en **forma presencial** para que haya una interacción entre el instructor y los empleados.

La capacitación se ejecutara en una semana (2 horas diarias) fuera del horario de trabajo. Será impartida por un profesional técnico, el cual será previamente contratado para realizar el curso de capacitación.

**paquete COBIS versión 2000 permite hacer uso de los siguientes módulos:**

--

- **Contabilidad.-** Este es el módulo integrador con respecto al resto de los módulos, es decir, todos los datos de los módulos (auxiliares) son integrados a la contabilidad.

--

- **Índices financieros.-** Con el manejo de fórmulas y evaluación con respecto a la contabilidad permiten realizar un estudio del estado de la empresa.
- **Caja y Bancos.-** Permite crear las diversas cuentas bancarias que tenga la empresa asignándoles los saldos correspondientes.
- **Ventas y Cartera.-** Esta opción comprende los movimientos de salida de artículos (facturación), manejo de clientes, CxC, facturación por servicios y todos los demás movimientos.
- **Compras y Pagos.-** Este módulo permite la realización de órdenes de compra a proveedores. También permite la conversión de una orden de compra en nota de recepción, y esta a su vez en una factura de proveedor.
- **Bodega.-** Este módulo permite realizar movimientos al costo de los items, tal es el caso de salidas de mercadería, entradas, ajuste de cantidad sea en más o en menos, ajuste al costo transferencias entre bodegas.
- **Definición de informes.-** Permite definir formatos e informes de acuerdo a las necesidades del usuario. El usuario puede ampliar o modificar los formatos del paquete.
- **Programas externos.-** Con esta opción puede invocar otros programas y/o herramientas, que usted pudiese utilizar. Al seleccionar se editará una pantalla donde estarán todos los nombres de los programas

En el curso de capacitación se indicará cada una de estos módulos junto con su sub-opciones y su respectiva aplicación.

### **5.2.6.3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN**

Esta es la etapa final del proceso en el cual se evaluará al aprendiz mediante una práctica total de lo dictado en los cinco días de capacitación.

El instructor evaluará detenidamente los conocimientos adquiridos con lo cual quedarán satisfechos los empleados y la empresa.

Podrán obtener más información contable, podrán controlar bodega y podrán realizar comparaciones en diferentes períodos mediante el uso de los índices financieros.

### **5.2.6.4. PROCESO DE CAMBIO**

El proceso de capacitación y desarrollo constituye un proceso de cambio. Los empleados son capaces de desarrollar su trabajo eficientemente y posiblemente tengan que cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, el jefe de personal deberá realizar la evaluación del desempeño del trabajador a través del siguiente formato:

Se calificará el desempeño del personal en una escala de 1 a 5 siendo: uno la calificación mínima y cinco la calificación más alta. La calificación respectiva se identificará con una **X** en el casillero correspondiente.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITOP POLICIA NACIONAL**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>NOMBRE:</b>	<b>EVALUADO POR:</b>
<b>CARGO ACTUAL:</b>	<b>FECHA:</b>

<b>DETALLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
Planifica su trabajo						
Tiene conocimientos del cargo que ocupa						
Se desempeña correctamente en su trabajo						
Es puntual a la hora de entrada al trabajo						
Desarrolla y pone en práctica los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación.						
Maneja correctamente el software financiero						
Elabora Todos los informes que proporciona el software financiero						
Registra diariamente todas las transacciones comerciales						
Revisa la existencia en bodega						
Aporta al incremento de la eficacia organizacional						
Toma decisiones acertadas para la empresa						
						<b>TOTAL</b>

Luego de realizar la evaluación a cada miembro del área, se identificara mediante el puntaje total, si la capacitación fue positiva o no.

### **5.2.7. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA**

La capacitación del recurso humano del área financiera es la respuesta a la necesidad que tiene la empresa de contar con personal altamente calificado y productivo. La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de la cooperativa.

#### **La capacitación beneficia a la empresa porque:**

- Proporciona datos de contabilidad más detallados y fáciles de entender.
- Crea una mejor imagen de servicio al cliente.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas en el nivel gerencial por la disponibilidad de información.

#### **La capacitación beneficia al personal del área financiera en:**

- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas a nivel individual.
- Alimenta la confianza y el desarrollo en el puesto de trabajo.
- Contribuye positivamente en el manejo del software financiero.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Incrementa el nivel de conocimiento del individuo.

## **DESARROLLO DEL PROYECTO N°. 3**

Diseño de la publicidad

### **5.3.1. INTRODUCCIÓN**

La elaboración de la publicidad para la cooperativa DE ahorro y crédito Policía Nacional ayudará a incrementar las ventas actuales y superar a la competencia en lo que se refiere a: rentabilidad, imagen y posicionamiento del nombre de la cooperativa

La realización de la publicidad es una inversión que se recuperará en un corto plazo.

### **5.3.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO**

Como ya se indicó en los capítulos anteriores cooperativa DE ahorro y crédito Policía Nacional realiza publicidad por medio de su proveedor principal que es la cooperativa siempre hace publicidad

Ésta publicidad está reflejada en la entrega de camisetas, agendas y calendarios a los clientes que compran productos en el mes de diciembre. Da una canasta navideña

Este proyecto se refiere a que la cooperativa debe realizar una publicidad por su propia cuenta para captar más clientes, incrementar el volumen de ventas actuales y posicionar su nombre en el mercado ya que la empresa está ubicada en un sector en el cual tiene un competidor fuerte.

La importancia de realizar la publicidad se debe a la necesidad de atraer la atención de los clientes hacia los productos y servicios que presta la empresa y motivarlos para que los compren utilizando cualquier medio de comunicación existente en el mercado.

### 5.3.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En el desarrollo de la publicidad para la cooperativa DE ahorro y crédito Policía Nacional

se debe seguir una serie de actividades que se detallan en el siguiente cuadro:

#### ACTIVIDADES A EJECUTAR

N°.	ACTIVIDADES	TIEMPO
1.	Efectuar un estudio de la situación actual de la empresa frente a su principal competidor.	2 s
2.	Investigación teórica de los tipos de publicidad y los medios que se utilizan.	1 s
3.	Seleccionar el tipo de publicidad y elegir el segmento al cual va ir dirigida.	1 s
4.	Realizar una cotización de los medios publicitarios.	2 s
5.	Elegir el (los) medio (s) publicitario (s) más conveniente (s) para la empresa.	1 s
6.	Ejecutar la publicidad	6 s
<b>Total semanas:</b>		<b>13 s</b>

**Elaboración:** Autora

### **5.3.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Difundir información al público de los productos y servicios que ofrece la empresa al parque automotor de la ciudad de Quito para incrementar la rentabilidad y posicionar el nombre de la misma en el sector.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Seleccionar el tipo de publicidad para dar a conocer los productos y servicios al público.
- Distribuir la publicidad para captar más clientes e incrementar el nivel de créditos.

### **5.3.5. INVESTIGACIÓN TEÓRICA**

“La publicidad es una comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia, o influir en ella.”<sup>2</sup>

El objetivo de la publicidad es el dar a conocer el producto y a la vez convencer a los consumidores para que lo compren; la publicidad es considerada para las empresas como esencial para fomentar las ventas por lo cual designan un presupuesto para contratar a las agencias publicitarias o para realizarla directamente.

Para la realización de la publicidad se utilizan medios como: la televisión, la radio, los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío de publicidad por correo.

## MEDIOS PUBLICITARIOS

Cuando a través de la publicidad el empresario da a conocer alguna información sobre los productos que ofrece, utiliza recursos conocidos como medios publicitarios, entre los cuales se destacan los siguientes:

### MEDIOS PUBLICITARIOS

- |                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Los periódicos</b>           | → | Son el Medio de publicidad más importante para el empresario, ya que éste circula en todo el país o en una ciudad en especial, los anuncios de los periódicos llegan a personas de todas las clases sociales. . |
| <b>La radio y la televisión</b> | → | Estos son medios de comunicación masiva, ofrecen la oportunidad de una transmisión más amplia de los mensajes publicitarios   |
| <b>Los volantes</b>             | → | Éstos son generalmente distribuidos por los dueños o los empleados de la empresa y entregan a los clientes en la calle.   |
| <b>Internet</b>                 | → | Es un medio de comunicación con un gran número de usuarios, el empresario puede realizar la publicidad mediante páginas web y añadir la información que él decida para dar a conocer sus productos/ servicios.  |

**Elaboración:** Autora

Los medios de comunicación utilizan su capacidad para influenciar en las personas y vender publicidad. Con la selección de una buena estrategia publicitaria hay la probabilidad de generar beneficios extraordinarios para la empresa.

## TIPOS DE PUBLICIDAD

La publicidad es un medio para atraer clientes y dar a conocer los productos y servicios que ofrece una empresa, para este objetivo se analizará los siguientes tipos de publicidad:

### TIPOS DE PUBLICIDAD

TIPO	DESCRIPCIÓN
Publicidad de marca	Se enfoca en el desarrollo de la identidad o la imagen de marca a largo plazo..
Publicidad de detalle	El mensaje publicitario anuncia los productos que están disponibles, estimula la visita al lugar de expendio y trata de crear una imagen distintiva del lugar.
Publicidad política	Es utilizada por políticos con el propósito de influir en la gente para que vote por ellos.
Publicidad por directorio	La forma más conocida de publicidad es la Sección Amarilla, la gente se dirige a ella para averiguar cómo se hace un crédito,
Publicidad de respuesta directa	Puede utilizar cualquier medio de publicidad, en el mensaje se trata de estimular una venta directa.
Publicidad de negocio	Los anunciantes de negocios tienden a concentrarse en publicaciones de negocios o profesionales.
Publicidad institucional	Su objetivo principal es crear una buena imagen y adquirir una identidad corporativa ante el público en el cual desarrolla sus actividades.
Publicidad de servicio público	Comunica un mensaje en favor de una buena causa, ésta publicidad es creada sin costo alguno por publicistas profesionales los espacios y los medios son donados por los medios de comunicación.

Tomado de : Williams Wells ,

Elaboración: Autora

Luego del estudio de los tipos de publicidad se puede decir que: la publicidad debe

### **SELECCIÓN DEL MEDIO PUBLICITARIO**

Después de las entrevistas realizadas con la gerencia se estableció que la empresa estaría dispuesta a invertir \$ 5000 en publicidad; y el mensaje que se desea proyectar al público es para dar a conocer los productos y servicios que ahí se ofertan e incentivar al cliente a que acuda al lugar de expendio.

### **MENSAJE PUBLICITARIO**

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIANACIONAL PONE A DISPOSICION A LOS SOCIOS PASIVOS Y ACTIVOS DE LA POLICIA NACIONAL QUE VENGAN A HACER CREDITO Y ACO ELO SUELDO Y HACER DEPOSITOS , RETIROS

Visítennos estamos ubicados en la Av. VOZ ANDES Y AMERICA N42/42

## CONCLUSIONES

- Al culminar el presente trabajo de titulación y con los resultados obtenidos, se concluye:
- La planificación estratégica en la policía Nacional es imprescindible ya que otro modo no marcharía de manera eficiente.
- Que los usuarios del servicio de la Cooperativa, no están siendo atendidos con oportunidad, eficiencia y calidad, ya que estos manifiestan estar inconformes con la atención brindada, lo que debería mejorarse en lo posible para llegar a la excelencia cooperativa.
- Algunos de los Directivos no están completamente vinculados y comprometidos con la institución, ya que desconocen varios aspectos relevantes de la entidad, tales como: misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, competencias potenciales, etc., impidiendo el cumplimiento cabal de los objetivos cooperativos.

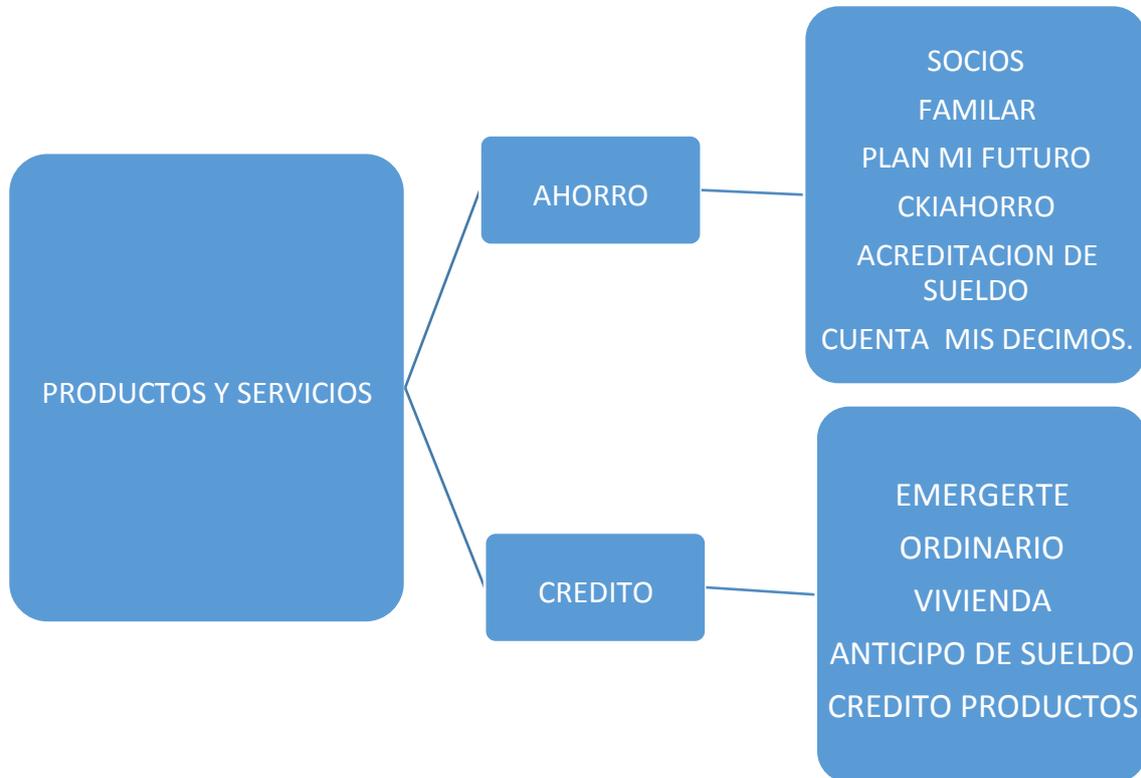
## RECOMENDACIONES

- Realizar una capacitación constante a los directivos y empleados de la Cooperativa en temáticas como relaciones humanas, atención al cliente, marketing, liderazgo, motivación y administración del talento humano como se señala en el plan de capacitación del personal propuesto, con el fin de mejorar la calidad del servicio que se presta a los usuarios.
- Para que los servicios tengan una mayor aceptación en el mercado y sean conocidos exitosamente será necesario, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y por ende una buena imagen cooperativa, que se mejore la publicidad ya que ésta no está logrando la acogida que

## **ANEXOS**

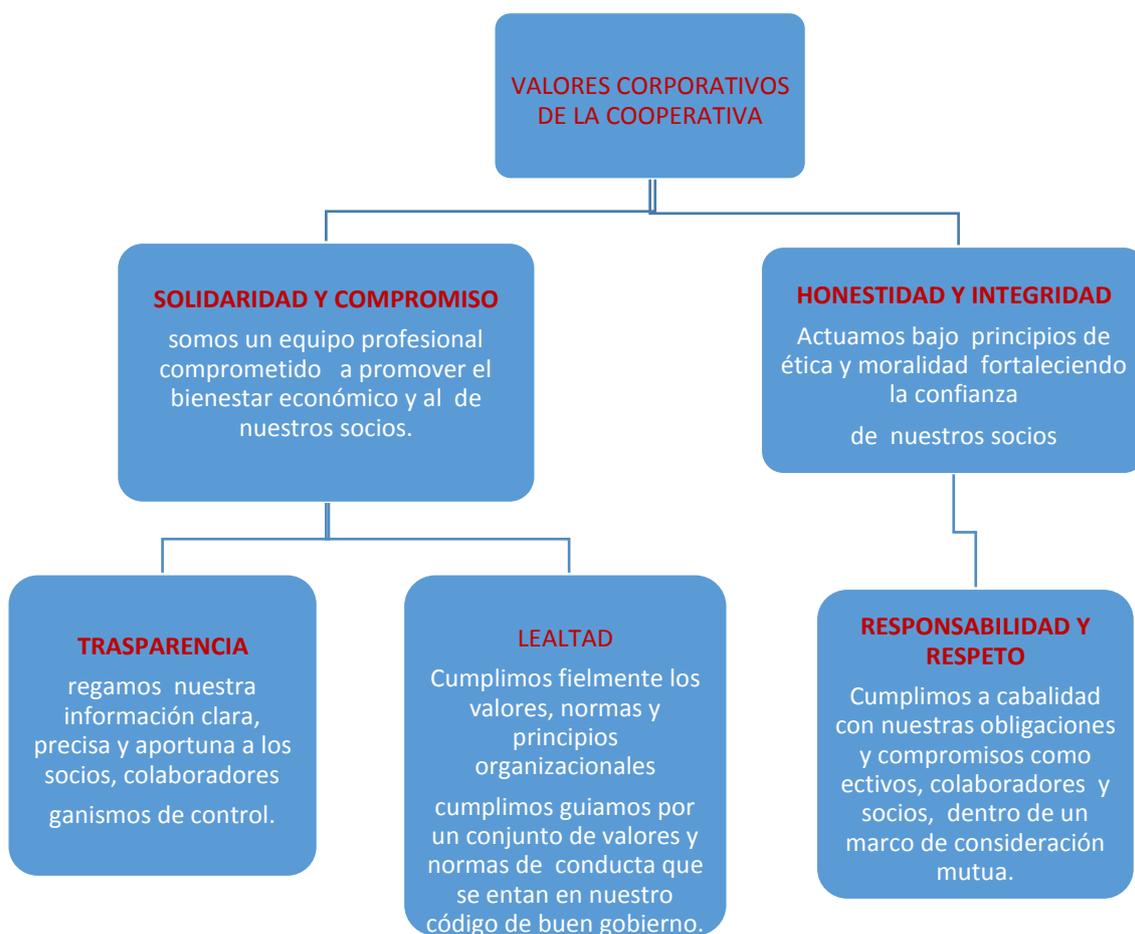
**GRAFICO No 1.1**

**SERVICIOS QUE OFRECEN LA COOPERATIVA**



Tomado de la Cooperativa de la Policía Nacional

**Tabla No 1. Valores Corporativos de la Cooperativa**



Tomado de la Cooperativa de la Policía

## ORGANIGRAMA



## BIBLIOGRAFIA

- Angeles, Much (1990) Metodos y tecnicas de investigacion 2da Edicion Editorial trillas España.
- Berry, L. (1994). Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.
- Betems T (2002) Administracion una ventaja Competitiva 4ta Edicion Mc. Graw Hill México.
- Beas, M,(1993) Organización de Empresas ,1ª Edicion ,McGrawHwill. España
- CERTO C. 1977 Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill.
- Colunga. (1995). a Calidad en el Servicio al Cliente. 1ra. Edición. Mexico Panorama Editores.
- Cantu D.(2001) Desarrollo de la cultura de calidad ,2da Edicion Prentice Hall Mexico
- Gomez ,H(1994) Planeacion y Gestion Estrategica 2da Edicion Legis editores S.A Santa fe de bogota Colombia.
- Idalberto C.(2002) Administracion de Recursos Humanos 5ta Edicion Mc. Grawhill España.
- Koontz,Weinhrich (1997) Administracion Una Respectiva Globla, 10ª Edicion Mc Grawhill Mexico.