



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

**TEMA:**

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA., AGENCIA CHILLANES DEL CANTÓN CHILLANES, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2017-2020.

**AUTORA:**

LEONOR MARIBEL GUAMÁN PAGUAY

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Leonor Maribel Guamán Paguay, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo

DIRECTOR

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Leonor Maribel Guamán Paguay, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de enero de 2018

Leonor Maribel Guamán Paguay  
C.C. 020203873-3

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser el dueño de mi vida y guía en el sendero de la educación, mi fortaleza en los momentos de agotamiento, y dar cada día una oportunidad de existencia para compartir con mi familia.

A mi Hijo Andrés Rubén, por ser la parte más importante de mi vida, por ser el testigo de mis luchas en busca de un mejor futuro, a él, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo, quien es el motor de mi vida, por quien cada día tiene sentido.

A mis Padres, por el amor, la confianza, el apoyo incondicional y por sus consejos en todas las etapas de mi vida, por ser el pilar en la construcción de un ser humano de bien.

A mis Hermanos, quienes con sus palabras de aliento motivaron mi lucha por el objetivo final.

A mis amigos con quienes compartimos culturas en nuestra formación profesional.

A mis profesores que gracias a sus enseñanzas actualmente he logrado culminar el presente propósito.

*Leonor Maribel Guamán Paguay*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiar en el sendero correcto de la vida y a lo largo de mi vida, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y de felicidad.

A mi Hijo Andrés Rubén, por haberme regalado el tiempo que le pertenecía por entender el momento compartido y por ser mi mayor motivo de esfuerzo.

A mis Padres, por todos los sacrificios que hicieron a largo de mi carrera, por ser el ejemplo de vida y lucha constante para alcanzar el objetivo anhelado, por inculcarme valores que me han servido en toda vida, por todo el apoyo incondicional.

A mis Hermanos, por escuchar mis problemas y ser mi fortaleza en la lucha constante y apoyarme en cada decisión que he tomado, y estar a mi lado en cada momento.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, al director y miembro del tribunal por compartir sus culturas y experiencias en el desarrollo de este trabajo y cumplir la utopía de ser Ingeniera.

*Leonor Maribel Guamán Paguay*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	8
2.1.1 Antecedentes históricos .....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Cooperativas .....	9
2.2.2 Cooperativas de ahorro y crédito .....	9
2.2.3 Socios.....	10
2.2.4 Desarrollo.....	10
2.2.5 Estrategia .....	10
2.2.6 Plan .....	10
2.2.7 Planificación .....	11

2.2.8	Planeación.....	11
2.2.9	Plan de desarrollo.....	12
2.2.10	Plan estratégico .....	12
2.2.11	Planeación estratégica.....	13
2.2.12	Planificación estratégica .....	13
2.2.13	Diagnóstico estratégico.....	14
2.2.14	Análisis estratégico .....	14
2.2.15	Matriz de análisis interno y externo (DOFA) .....	15
2.2.16	Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	15
2.2.17	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	16
2.2.18	Matriz del perfil competitivo .....	17
2.2.19	Alineación estratégica.....	17
2.2.20	Alineamiento estratégico .....	18
2.2.21	Operativizar .....	18
2.2.22	Objetivo estratégico .....	18
2.2.23	Planificación operativa .....	18
2.2.24	Plan operativo anual (POA) .....	19
2.2.25	Plan operativo anual institucional.....	19
2.2.26	Presupuesto .....	19
2.2.27	Balanced scorecard .....	19
2.3	IDEA A DEFENDER .....	19
2.4	VARIABLES .....	20
2.4.1	Variable independiente .....	20
2.4.2	Variable dependiente .....	20
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>21</b>
3.1	<b>MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>21</b>
3.1.1	Investigación de campo .....	21
3.2	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
3.2.1	Cualitativo.....	22
3.2.2	Cuantitativo.....	22
3.2.3	Exploratoria .....	22
3.2.4	Descriptiva .....	22
3.2.5	Explicativa .....	23
3.2.6	Bibliográfico documental .....	23

3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.3.1	Población .....	23
3.3.2	Tamaño de la muestra .....	23
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	24
3.4.1	Métodos .....	24
3.4.2	Técnicas .....	25
3.4.3	Instrumentos.....	25
3.5	RESULTADOS .....	26
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1	TÍTULO .....	55
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	55
4.2.1	Antecedentes.....	55
4.3	Análisis del macro entorno de la organización.....	58
4.3.1	Factor Económico.....	58
4.3.2	Factor Político.....	62
4.3.3	Factor Legal .....	65
4.3.4	Factor Tecnológico .....	65
4.3.5	Factor Social .....	66
4.4	Análisis del micro entorno de la organización.....	67
4.4.1	La Cooperativa.....	67
4.4.2	Misión .....	67
4.4.3	Visión.....	67
4.4.4	Objetivos .....	68
4.4.5	Políticas.....	68
4.5	Análisis estratégico .....	68
4.5.1	Análisis estratégico interno.....	69
4.5.2	Análisis estratégico externo .....	70
4.5.3	Análisis de FODA o DAFO.....	71
4.5.4	Análisis estratégico de la matriz FODA .....	72
4.6	Ponderación de factores .....	73
4.6.1	Ponderación de los factores externos.....	73
4.6.2	Ponderación de los factores internos .....	75
4.6.3	Ponderación de estrategias.....	76

4.7	Alineamiento con el marco normativo.....	78
4.8	Direccionamiento Estratégico.....	78
4.8.1	Visión.....	78
4.8.2	Misión.....	79
4.9	Objetivos Estratégicos.....	79
4.10	Construcción del Mapa Estratégico.....	81
4.11	Estructura organizacional.....	83
4.12	Alineamiento estratégico.....	83
4.13	Presupuesto.....	86
4.14	Cronograma.....	89
	CONCLUSIONES.....	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFIA.....	94
	ANEXOS.....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Referencia de la población .....	23
Tabla 2: Calificación al servicio ofrecido.....	26
Tabla 3: Evaluación del trato recibido .....	27
Tabla 4: Calificación a la disponibilidad del servicio.....	28
Tabla 5: Calificación a las instalaciones que dispone.....	29
Tabla 6: Evaluación de tecnología disponible .....	30
Tabla 7: Apreciación a la administración .....	31
Tabla 8: Apreciación a los servicios ofrecidos .....	32
Tabla 9: Valoración al conocimiento de servicios.....	33
Tabla 10: Evaluación al conocimiento funcional interno .....	34
Tabla 11: Participación de socios en comisiones.....	35
Tabla 12: Calificación a la difusión de resultados de auditorias .....	36
Tabla 13: Calificación a la participación en rendición de cuenta.....	37
Tabla 14: Disponibilidad del plan estratégico .....	38
Tabla 15: Evaluación a la existencia de estrategias para áreas de trabajo .....	39
Tabla 16: Evaluación al conocimiento de la gestión interna de trabajo .....	40
Tabla 17: Valoración al desempeño de funciones .....	41
Tabla 18: Evaluación al clima laboral .....	42
Tabla 19: Evaluación a la disponibilidad del orgánico funcional.....	43
Tabla 20: Evaluación de estrategias de fortalecimiento .....	44
Tabla 21: Evaluación a la gestión de la agencia .....	45
Tabla 22: Evaluación al flujo de información entre matriz y agencia .....	46
Tabla 23: Evaluación al saber de la misión y visión institucional .....	47
Tabla 24: Evaluación a los valores corporativos definidos .....	48
Tabla 25: Evaluación sobre el conocimiento del POA .....	49
Tabla 26: Evaluación sobre el conocimiento del FODA .....	50
Tabla 27: Evaluación de la importancia del plan de desarrollo estratégico.....	51
Tabla 28: Apoyo al diseño del plan de desarrollo estratégico .....	52
Tabla 29: Acogida de la propuesta planteada .....	53
Tabla 30: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios .....	61
Tabla 31: Tasa de Interés Ecuador Ago-17 .....	62

Tabla 32: Riesgo País agosto de 2017 .....	64
Tabla 33: Análisis Interno.....	69
Tabla 34: Análisis Externo .....	70
Tabla 35: Análisis estratégico y Análisis FODA .....	71
Tabla 36: Matriz FODA y Estrategias .....	72
Tabla 37: Ponderación de los factores externos.....	74
Tabla 38: Ponderación de los factores internos .....	75
Tabla 39: Priorización de estrategias .....	76
Tabla 40: Objetivos estratégicos.....	79
Tabla 41: Estrategias y perspectivas .....	80
Tabla 42: Proyectos .....	84
Tabla 43: Presupuesto .....	86
Tabla 44: Cronograma .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Calificación al servicio ofrecido.....	26
Gráfico 2: Evaluación al trato recibido.....	27
Gráfico 3: Calificación a la disponibilidad del servicio.....	28
Gráfico 4: Calificación a las instalaciones que dispone.....	29
Gráfico 5: Evaluación de tecnología disponible .....	30
Gráfico 6: Apreciación a la administración .....	31
Gráfico 7: Apreciación a los servicios ofrecidos .....	32
Gráfico 8: Valoración al conocimiento de servicios.....	33
Gráfico 9: Evaluación al conocimiento funcional interno .....	34
Gráfico 10: Participación de socios en comisiones.....	35
Gráfico 11: Calificación a la difusión de resultados de auditorias .....	36
Gráfico 12: Calificación a la participación en rendición de cuenta .....	37
Gráfico 13: Disponibilidad del plan estratégico .....	38
Gráfico 14: Evaluación a la existencia de estrategias para áreas de trabajo.....	39
Gráfico 15: Evaluación al conocimiento de la gestión interna de trabajo .....	40
Gráfico 16: Valoración al desempeño de funciones .....	41
Gráfico 17: Evaluación al clima laboral .....	42
Gráfico 18: Evaluación a la disponibilidad del orgánico funcional.....	43
Gráfico 19: Evaluación de estrategias de fortalecimiento .....	44
Gráfico 20: Evaluación a la gestión de la agencia .....	45
Gráfico 21: Evaluación al flujo de información entre matriz y agencia.....	46
Gráfico 22: Evaluación al saber de la misión y visión institucional.....	47
Gráfico 23: Evaluación a los valores corporativos definidos .....	48
Gráfico 24: Evaluación sobre el conocimiento del POA .....	49
Gráfico 25: Evaluación sobre el conocimiento del FODA .....	50
Gráfico 26: Evaluación de la importancia del plan de desarrollo estratégico.....	51
Gráfico 27: Apoyo al diseño del plan de desarrollo estratégico .....	52
Gráfico 28: Acogida de la propuesta planteada .....	53
Gráfico 29: Organigrama Estructural COAC. “Juan Pío de Mora” .....	57
Gráfico 30: Evolución del desempleo: total nacional.....	59
Gráfico 31: Producto Interno Bruto (t1 - 2017).....	60

Gráfico 32: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios .....	61
Gráfico 33: Riesgo país abril de 2017 .....	63
Gráfico 34: Mapa estratégico 2017-2020 .....	82
Gráfico 35: Estructura organizacional .....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formulario de encuesta a los socios.....	97
Anexo 2: Formulario de encuesta a los funcionarios.....	98
Anexo 3: Imágenes .....	100

## RESUMEN

El actual trabajo presenta la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico para la agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., del Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar, Periodo 2017-2020, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y alcanzar el desarrollo socioeconómico de la organización. En el desarrollo de la investigación se realizó encuestas a funcionarios y socios, la observación y el análisis de la información obtenida para determinar la situación actual de la agencia. Mediante el diagnostico estratégico se evidenció los aspectos fuertes y débiles de la agencia, también permitió conocer los problemas administrativos como la falta de control interno, no existe compromiso de los empleados con el objetivo social de la organización, débil planeación entre la matriz y la agencia, la mala atención a los socios, estos aspectos afectaron el crecimiento socioeconómico de la agencia. La propuesta del plan de desarrollo estratégico consiste en la ejecución de proyectos estratégicos y la aplicación de herramientas útiles que permitan conocer los servicios a los socios en general y de esta forma satisfacer los requerimientos de los mismos. La aplicación y ejecución del plan de desarrollo estratégico fortalecerá el crecimiento y desarrollo socioeconómico de la agencia, a través de los proyectos propuestos.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < PLAN ESTRATÉGICO> <PRESUPUESTO> <PROYECTOS> <ESTRATEGIAS> <GESTIÓN> <PROCESOS> <PLANIFICACIÓN> <CHILLANES (CANTÓN)>

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

The current work presents the elaboration of a Plan of Strategic Development for the Credit and Savings Union Juan Pío de Mora Ltd. at Chillanes branch from Chillanes canton, Bolívar province, period 2017-2020, aiming to improve the administrative management and reach the socio-economic development of the organization. Within the research work, it was performed surveys to the personnel and partners, the observation and analysis of the information gathered to determine the current situation of the agency. By means of the strategic diagnosis, the strengths and weaknesses of the company were diagnosed, additionally, it allowed to raise awareness of the administrative problems such as the lack of internal control, there is no compromise of the staff with the social objective of the organization, there is poor planning between the headquarter and the branch, there is poor customer service. These aspects affected the socio-economic growth of the agency. The proposal of the Plan of Strategic Development regards the execution of strategic projects and the application of useful tools which allow to know the customers its services and so satisfying their requirements. The application and execution of the plan of strategic development will strengthen the socio-economic growth and development of the agency through the projects proposed.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<STRATEGICAL PLAN> <BUDGET> <PROJECTS> <STRATEGIES>  
<MANAGEMENT> <PROCESSES> <PLANNING> <CHILLANES (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

Las siguientes líneas tienen por propósito presentar la propuesta del Plan de Desarrollo Estratégico para la agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., del Cantón Chillanes, Provincia de Bolívar, Periodo 2017-2020, la misma que guiará el que hacer de la agencia durante el periodo indicado. El plan de desarrollo estratégico es un instrumento de gestión que contiene estrategias y proyectos que debe implementar en dicha agencia, en corto y largo plazo. La presente propuesta se ha desarrollado en alineación con el estatuto general de la Cooperativa, y va a ser útil para los directivos, empleados, socias y socios de la citada agencia, para guiar sus gestiones hacia la visión y misión planeadas.

La organización nace con una visión de apoyar a los pequeños, medianos productores de la provincia de Bolívar, con servicios financieros, a quienes la banca privada difícilmente brinda sus servicios. El objetivo fundamental de la organización es la generación de oportunidades de desarrollo y crecimiento para la población económicamente activa en condiciones financieras justas y oportunas. Para poder cumplir con las citadas actividades, la institución cuenta con talentos humanos y recursos materiales, económicos, tecnológicos y financieros que requieren ser apropiadamente administrados y dirigidos a través de normas, políticas y planificación a fin de obtener un beneficio positivo para la agencia.

La falta de compromiso e involucramiento de las y los socias (os) y directivas (os) con los objetivos institucionales, ha ocasionado que no se cumplan con los mismos, limitando los resultados económicos y financieros, y provocando la insatisfacción de socias (os).

La dirección y actuación del personal administrativo no han estado apegados al marco legal que regula a las corporaciones de economía popular y solidaria, ni al estatuto, ni reglamento interno de la organización (COACJPM), actos que ha comprometido el progreso de la agencia, debido al desconocimiento entre otros aspectos de técnicas de proyección y administración, lo que ha afectado el enfoque de la agencia hacia el objetivo corporativo.

El objetivo social determinado en el estatuto de la cooperativa establece la razón de la organización, mismo es importante el alineamiento estratégico entre la agencia y la matriz, a fin de trabajar en un direccionamiento hacia el objetivo corporativo, y lograr una óptima gestión de la agencia Chillanes.

Se concluye que el plan de desarrollo estratégico, permitirá a la agencia Chillanes alinear y sincronizar los procesos administrativos de la agencia con la matriz, y lograr el objetivo corporativo y atender los requerimientos de los socios.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Agencia Chillanes en sus 26 años de existencia no ha aplicado el plan estratégico institucional, lo cual impide que cuente con un direccionamiento estratégico que guíe a la organización y que sus actividades no se encuentran alineadas con las perspectivas institucionales, lo que ha provocado una falta de eficiencia en el trabajo, provocando que las expectativas de socias (os) no hayan sido satisfechas, esto se ve reflejado en nivel de crecimiento económico financiero y problemas con la cartera de socios.

La organización ha descuidado la parte administrativa, al dejar de lado ciertos aspectos técnicos, tales el enlace informático con la matriz, y únicamente se han utilizado procesos básicos, las que se han realizado en función de criterios generales de su Gerente y no en empleo de metodologías validadas por la organización en su conjunto sobre el manejo administrativo que le permitan determinar y aprovechar las oportunidades de su mercado.

Se evidencia insatisfacción de sus socios con los servicios que ofrece esta agencia, la misma que ofrece seguro de vida, asistencia odontológica, la falta de socialización de los mismos ha originado que muchos socios no gocen de estos servicios, pero son descontados de sus depósitos.

El actual plan de desarrollo estratégico está encaminado a corregir la gestión administrativa de la organización, mediante la vinculación del objetivo social establecido en estatuto corporativo y estableciendo medida de control con el propósito de minimizar los riesgos a las que se encuentra expuesta la agencia, proporcionando un diagnóstico situacional que permita detectar las tendencias del entorno y los aspectos internos de la agencia, para establecer estrategias que le permitan competir dentro del sistema cooperativo popular y solidario.

En torno a lo expuesto se realizará una apreciación de los aspectos económicos, sociales, tecnológicos y políticos, con la finalidad de identificar los aspectos externos

que antepone a la agencia. A través de este análisis de los diferentes aspectos que puedan existir se podrá conocer el estado y la capacidad que ésta posee, también se evidenciará las posiciones fuertes y debilidades, evaluando la competitividad del talento humano y el aspecto tecnológico, financiero y material de la agencia.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo incide la aplicación de un Plan de Desarrollo Estratégico en el desarrollo y crecimiento socioeconómico de la agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., cantón Chillanes, provincia de Bolívar, periodo 2017-2020, en el logro de sus objetivos cooperativistas?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El estudio se realizará en el cantón Chillanes.

#### **a) Límite del contenido:**

**Campo:** Administración de Empresas

**Área:** Planeación Estratégica

**Aspecto:** Desarrollo Administrativo

#### **b) Límite Espacial:**

**Razón Social:** Juan Pío de Mora Ltda. Agencia Chillanes

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Chillanes

#### **c) Límite Temporal:**

La presente investigación se realizará a partir de marzo del 2017 con proyección al 2020.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El Art. 308 Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que “Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable”.

El Art. 309 (Constitución de la República del Ecuador, 2008) anota que “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público”.

El Art. 311 (Constitución de la República del Ecuador, 2008) establece que “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero, popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”

El plan de desarrollo estratégico es un instrumento para la administración de esta agencia, mediante el cual se busca el alineamiento estratégico de la agencia, a través del empleo de estrategias administrativas y organizacionales, que permita atender las necesidades de sus socios (as).

Este plan propuesto tiene como propósito primordial, alinear el plan de desarrollo estratégico de la agencia Chillanes, con el estatuto social y el plan estratégico de la matriz de la COAC “Juan Pío de Mora”. Los beneficiarios directos e indirectos serán: la institución financiera, los socios actuales y potenciales, las comunidades del cantón Chillanes y sectores de influencia.

En el Ecuador y sobre todo en el cantón Chillanes (conocido como el Granero del Ecuador), son relevantes los servicios que prestan las entidades financieras, a través de productos financieros tales como los créditos que son otorgados a la población del cantón, la misma que mayoritariamente se dedica al cultivo productos agrícolas y que genera el desarrollo del cantón.

Es justificable la elaboración del presente plan de desarrollo estratégico dirigido para la agencia Chillanes de la COACJPM, del cantón Chillanes, provincia de Bolívar, en virtud que en el actual momento no se utiliza este instrumento, el mismo que busca el progreso socioeconómico de la organización y sus socios.

El plan de desarrollo estratégico, encierra investigación técnica que posibilita implementar una gestión técnica en la ejecución de las actividades a un plazo definido, también permite evaluar el escenario real de la agencia Chillanes de la COACJPM.

Los argumentos, sobre la realización del estudio, y los parámetros para evaluar la presente investigación son:

- **Conveniencia**

La investigación sirve como herramienta de análisis y sustento para la administración de la agencia.

- **Relevancia social**

Con los resultados conseguidos de la investigación realizada en la agencia y el desarrollo del plan estratégico propuesto se beneficiará a 2500 socios activos y empleados que laboran en la agencia Chillanes. Además, se garantizará que la agencia siga sirviendo a la población del cantón Chillanes.

- **Implicaciones prácticas**

El plan de desarrollo estratégico ayudará a resolver los problemas administrativos y optimizar la gestión administrativa de la agencia, aspecto que a su vez ayudará a cumplir el objetivo corporativo.

- **Valor teórico**

Con la investigación se fortalecerá el conocimiento que no se logró en las aulas durante la formación profesional, la información que se obtenga puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras iniciativas de investigación que se generen en el campo administrativo.

- **Utilidad metodológica**

La propuesta del proyecto se justifica desde un panorama metodológico, porque se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, los mismos que son susceptibles de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones en torno al cooperativismo del ahorro y el crédito, y su competitividad.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Formular el plan de desarrollo estratégico de la Agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., periodo 2017-2020, para alinear la gestión de la agencia al Plan de Estratégico de la Matriz.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico estratégico de la agencia Chillanes de la COAC “Juan Pío de Mora Ltda.”, considerando su macro y micro entorno.
2. Establecer el FODA organizacional y su nivel de competitividad en la agencia Chillanes.
3. Alinear el plan estratégico de la agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Se logró identificar varias investigaciones de Planificación Estratégica para instituciones públicas y privadas propuestas por estudiantes, tales como:

“Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016”; Autor: Marlon Emiliano Almeida Ayala, previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas, concluyo lo siguiente:

- La Cooperativa no posee una planificación estratégica, es muy necesaria hoy en día para poder saber a dónde quiere llegar, lo que ocasiona que no pueda tomar acciones eficientes y efectivas para su desarrollo.
- Con el diagnóstico situacional se determinó las debilidades, fortalezas de la entidad, debido a la crisis financiera que se atraviesa a nivel mundial la cual afecta directamente, esto conlleva a que las personas no posean efectivo para cubrir sus necesidades básicas por la inflación, ocasionando menos dinero para ahorro y responsabilidad crediticia.
- Debido a que no se tiene indicadores de gestión, no se puede medir y controlar los objetivos planteados, ni tomar decisiones más acertadas y los correctivos necesarios para enrumbar a la entidad al futuro deseado.

El trabajo citado facilitara la dirección correcta en la elaboración del plan propuesto para la agencia Chillanes.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Cooperativas**

“Son sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social” (Art. 21 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011).

#### **2.1.1.1. Estructura interna de una cooperativa**

“Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses” (Art. 32 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

#### **2.1.1.2. Grupos de Cooperativas**

“Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno sólo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios” (Art. 23 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

### **2.2.2 Cooperativas de ahorro y crédito**

“Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas” (Art. 27 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

### **2.2.3 Socios**

“Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización” (Art. 29 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

### **2.2.4 Desarrollo**

La Real Academia Española (2017) señala que:

“Es la acción y efecto de desarrollar”, y desarrollar es sinónimo de incrementar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico o abstracto.

Entonces desarrollo puede ser el progreso económico, social, cultural y político de una entidad.

### **2.2.5 Estrategia**

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (A. Chandler, 1962, pág. 13)

Según Mintzberg, Quinn, & Voyer (1998), “En el campo de la administración es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (pág. 7).

### **2.2.6 Plan**

Ander-Egg (1988) afirma que “es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos” (pág. 63), y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos

- Prioridades
- Estrategias de acción
- Asignación de recursos
- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Entonces un plan es un proyecto que busca alcanzar un propósito de una organización.

### **2.2.7 Planificación**

“Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" según (Chiavenato, 2011)

Se puede exponer que planificación es una herramienta que busca organizar los recursos disponibles de la organización a fin de alcanzar los objetivos deseados mediante acciones oportunas.

### **2.2.8 Planeación**

Luna González (2015) señala que “Planeación es el proceso administrativo, es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuesto [...]” (pág. 58)

Pinto Villatoro (2000), expresa que:

“La planeación es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha”. (pág. 67)

#### **4.1.1.1.1. 2.2.8.1. Importancia de la planeación**

Munch (2005), indica que: “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”. (págs. 13)

#### **2.2.9 Plan de desarrollo**

Según Pérez Porto & Merino (2009) “Es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social de un determinado territorio”.

#### **2.2.10 Plan estratégico**

Lerma & Bárcena (2012), indica que:

“Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años”; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico.

#### **4.1.1.1.2. 2.2.10.1. Características del plan estratégico**

Para Lerma & Bárcena (2012), son:

- Cuantitativo.
- Temporal y actualizable.
- Flexible:
- Orientado a futuro:
- Normativo.
- Integrador.
- Creíble.
- Sencillo.
- Evaluativo (págs. 30)

### **2.2.11 Planeación estratégica**

“Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. (Ancle, 1990)

#### **4.1.1.1.3. 2.2.11.1 Elementos de la planeación estratégica**

Para Mintzberg & Quinn (1998) son:

- Visión.
- Misión.
- Valores.
- Estrategia.
- Metas u objetivos.
- Políticas.
- Programas.
- Decisiones estratégicas.

### **2.2.12 Planificación estratégica**

“La planificación estratégica, tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales, valores; análisis de las fortalezas y limitaciones de la institución; análisis del entorno; formulación de estrategias”. (Chiavenato, 2011)

#### **2.2.12.1.Finalidades de la planificación estratégica**

Para Sallenave (1991) es “producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna”.

Según (Mintzberg H. (1994) son:

1. “Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades”.
2. “Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración”.
3. “Las organizaciones deben planificar para ser racionales”.
4. “Las organizaciones deben planificar para controlar”.

#### **2.2.12.2. Elementos de la planificación estratégica**

Muchnik (2000) “Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son: la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción”.

#### **2.2.13 Diagnóstico estratégico**

Para Scott Jervis (2011) “es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización”.(pág. 21)

#### **2.2.14 Análisis estratégico**

Rojas & Medina (2011), señala que:

“En toda empresa es imprescindible conocer los eventos macro y micro del entorno y su manera de manifestación, esto permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los

valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización”.

### **2.2.15 Matriz de análisis interno y externo (DOFA)**

Expresan García Sánchez & Valencia Velasco (2007) que:

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”.

### **2.2.16 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)**

“Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva” (Fred, 2013). Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible. Recuerde que Edward Deming decía: “Nuestra confianza está puesta en Dios. Todos los demás sólo nos proporcionan datos”.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. (págs. 80-81)

#### **2.2.17 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

“Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (Fred, 2013). Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas. Recuerde lo que dijo Edward Deming, “Confiemos en Dios. Todos los demás proporcionen datos”.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. (págs. 122 - 123)

### **2.2.18 Matriz del perfil competitivo**

Fred (2013), indica que:

“Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4= la fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos (pág. 83)

### **2.2.19 Alineación estratégica**

Según Colmenajero (2003) “Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico” (pág. 1). Como parte de

la planificación estratégica, se puede utilizar la alineación estratégica para asegurar de que el personal, los productos, procesos y sistemas apoyan a las metas de la organización.

### **2.2.20 Alineamiento estratégico**

Para Martínez (2005) “Es conjugar los esfuerzos, ideas, intereses, motivaciones de todos y cada uno de los miembros de una organización sobre la guía de una estrategia clara y definida”.

### **2.2.21 Operativizar**

“Es dar marcha a la fase mecánica de una operación: entendida esta como el conjunto de hechos necesarios para alcanzar secuencialmente y/o sistemáticamente uno o varios objetivos previamente definidos”. (Diccionario Abierto Español, 20017)

### **2.2.22 Objetivo estratégico**

“Es la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo”. (Muchnik, 2000)

### **2.2.23 Planificación operativa**

“La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido”. (Armijo, 2011, pág. 17)

#### **2.2.23.1.Diferencia entre planificación estratégica y planificación operativa**

Armijo (2011) establece que [...] “es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo”. (pág. 17)

#### **2.2.24 Plan operativo anual (POA)**

El plan Operativo Anual es una herramienta a corto plazo que se utiliza para el desarrollo del presupuesto y esta relacionado con la mision, vision y los objetivos estrategicos de la organizacion.

#### **2.2.25 Plan operativo anual institucional**

Es un instrumento que el que se puede sistematizar proyectos programados para ejecutar en un área operativa con un presupuesto designado para corto plazo.

#### **2.2.26 Presupuesto**

Es un supuesto económico referencial establecido para realizar un proyecto o actividad en un territorio determinado y tiempo planificado.

#### **2.2.27 Balanced scorecard**

“Convierte la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” (Kaplan, Robert, Norton, & David, 2002)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El alineamiento del Plan de Desarrollo Estratégico de la agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., permitirá contar con una herramienta capaz de orientar el curso de las acciones organizacionales tendientes al logro de los objetivos que persigue la organización cooperativista en el periodo 2017-2020.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable independiente**

Plan de Desarrollo Estratégico.

### **2.4.2 Variable dependiente**

Logro de los objetivos cooperativistas.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Investigación de campo**

Se aplicará en la agencia Chillanes encuestas y la observación a fin de obtener información suficiente para verificar si los mismos son veraces y que contribuyan hacia el objetivo que persigue la agencia. Lo que permitirá un conocimiento más profundo, para manejar los datos con más seguridad y poder llevar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se maneje la variable dependiente.

Esta investigación incluye actividades de naturaleza descriptiva y exploratoria, combinando herramientas investigadas como la selección de información de trabajos relacionados al tema de estudio, revistas relevantes, libros, informes originarios y mundiales, página web, investigaciones previas y demás. Esta información sirve como base para la investigación.

Por otra parte, también se llevará a cabo un análisis de datos primarios utilizando cuestionarios como herramientas principales de recopilación de datos.

Las tipologías que se emplearan en la presente investigación son: cuantitativa en razón que facilita el diseño gráfica y numérico de la información, ya sea en las matrices EFE y EFI, así como la determinación de la correlación que existe con las variables que conforman el problema, y cualitativa porque se complementara la información determinando cualidades que beneficien la gestión futura de la organización que se encuentra sujeta a estudio, conjuntamente con el apoyo de os que integran la agencia.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el actual estudio se manejará técnicas como el método cualitativo y cuantitativo, porque la orientación se centrará en el análisis del problema que es el propósito de estudio, en virtud que la agencia va a hacer analizada intrínsecamente es decir la investigación será interna.

### **3.2.1 Cualitativo**

En la elaboración de este trabajo se detallará las situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que se observará en la agencia Chillanes, donde se incorporará lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

### **3.2.2 Cuantitativo**

Esta técnica de investigación se aplicará para registrar la cantidad de población de estudio para hacer inferencia a una muestra y obtener los resultados de la información de la agencia.

### **3.2.3 Exploratoria**

Esta metodología se aplicará en la agencia Chillanes, misma que permitirá explorar e indagar y precisar el problema real y alcanzar el objetivo planeado.

### **3.2.4 Descriptiva**

Mediante esta investigación se podrá describir realidades de hecho de la agencia y realizar una interpretación correcta de los resultados obtenidos, esto es, un análisis con características y propiedades.

### 3.2.5 Explicativa

A través de esta técnica de investigación se describirá el problema, las causas que ocasionan dificultades en el desarrollo socioeconómico de la agencia y las condiciones en que se dan estos. También se explicará el porqué del estudio.

### 3.2.6 Bibliográfico documental

Se utilizará esta modalidad de investigación porque el marco teórico del presente trabajo es realizado mediante consultas en libros, sitios web, artículos, trabajos de investigación, códigos y normativa legal vigente, etc.

La selección de datos e información adecuada permitirá descubrir hechos y ubicar la realidad de la agencia de la cooperativa en estudio.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

La población constituye los socios, empleados de la agencia Chillanes.

Tabla 1: Referencia de la población

<b>POBLACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Empleados	7	0.28
Socios activos	2500	99.72
<b>TOTAL</b>	<b>2507</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia Chillanes

**Elaborado por:** La Autora

### 3.3.2 Tamaño de la muestra

La cantidad de estudio es de 2500 socios activos que, por ser una población amplia, es necesario el cálculo de una muestra específica, con la fórmula, donde:

n = Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la Población o Universo (2500)

p= Probabilidad de que el evento ocurra (0.50)

q= Probabilidad de que el evento no ocurra (0.50)

z= Nivel de confianza (1.96)

e= Precisión o error de diseño 0.05

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

$$n = \frac{(1.96^2) \times 2500 \times 0,5 \times 0,5}{(0.05^2 \times (2500-1)) + (1.96^2) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{2,401}{7,21}$$

$$n = 333$$

Es decir, se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a 333 socios de la agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., de modo aleatorio.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

Se aplicará la técnica analítica, el cual me permitirá obtener datos importantes de la agencia, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de encuestas a los socios, empleados y directivos que trabajan en la agencia.

Como instrumentos y técnicas de estudio se utilizará la encuesta, el análisis, y la observación de los distintos procedimientos que se manejan dentro de la agencia.

Este plan definirá la delimitación de estudio y contendrá los pasos y estrategias los mismos deberán estar relacionados con el problema en estudio.

### **3.4.2 Técnicas**

El trabajo de campo asume las formas de la exploración, la observación del terreno, y la encuesta. La encuesta consiste en la colecta de justificaciones escritas de personas que ocupan los servicios financieros de la agencia. El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada.

### **3.4.3 Instrumentos**

- Cuestionario para socios ver anexo 1
- Cuestionario para funcionarios ver anexo 2

### 3.5 RESULTADOS

El propósito es conseguir un diagnóstico amplio del contexto de la agencia Chillanes, se plantea encuestas para sus socios y empleados.

#### Encuesta dirigida los socios de la agencia Chillanes.

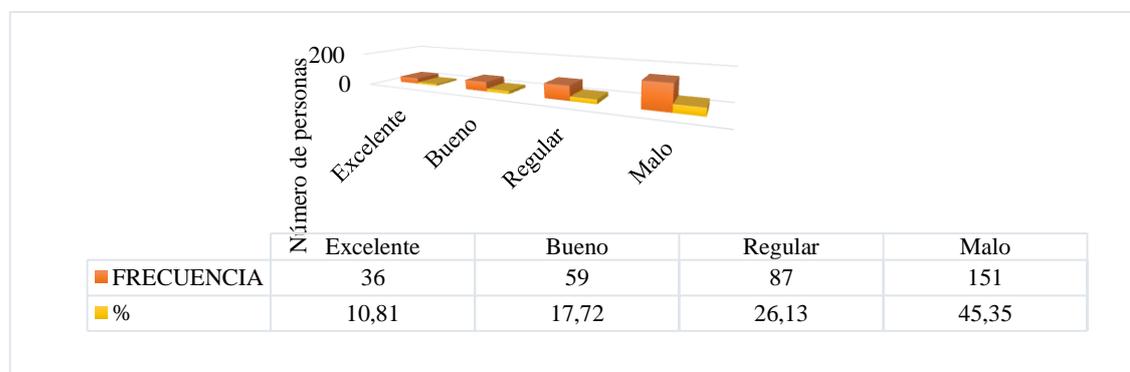
1. ¿A su criterio el servicio que presta la agencia, es?

Tabla 2: Calificación al servicio ofrecido

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	36	10.81
Bueno	59	17.72
Regular	87	26.13
Malo	151	45.35
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 1: Calificación al servicio ofrecido



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** El 45,35 % de encuestados contestan que el servicio que presta la agencia Chillanes, es malo; este resultado podría ser por la falta de aplicación de un plan de desarrollo estratégico, quizá este sea el aspecto que incida para que en la agencia Chillanes no logre alcanzar las metas y propósitos y ofertar un servicio íntegro y de calidad.

**Interpretación:** En su mayoría los socios encuestados consideran que el servicio que presta la agencia es malo, obtenido este resulta es importante que la agencia se alinee al estatuto social de la organización.

2. ¿El trato que recibe de los funcionarios que laboran en la agencia, es?

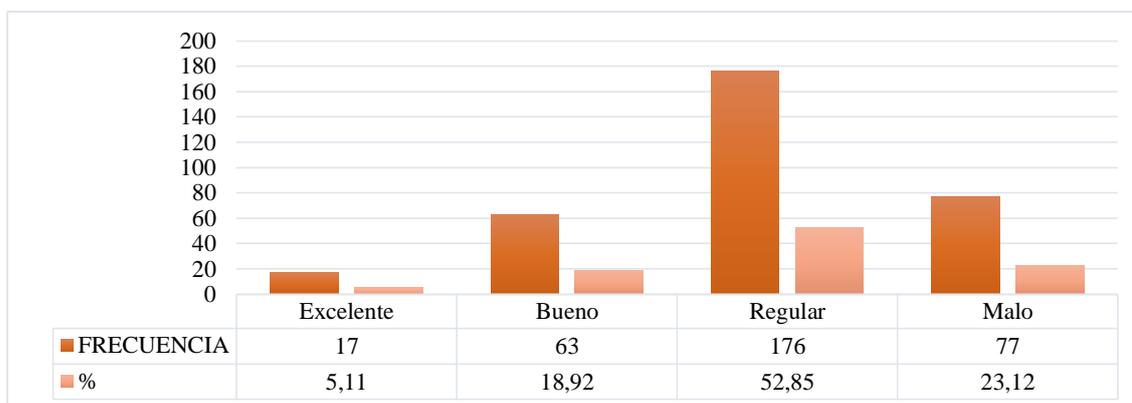
Tabla 3: Evaluación del trato recibido

VARIABLES	FRECUENCIA	%
	<b>A</b>	
Excelente	17	5.11
Bueno	63	18.92
Regular	176	52.85
Malo	77	23.12
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 2: Evaluación al trato recibido



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

De las encuestas realizadas el 52.85% respondieron que el trato que reciben de los empleados que trabajan en la agencia Chillanes es regular, mientras que el 23,32% dijeron que es malo; quizá sea la falta de estrategias de prestación de servicio a sus socios lo que conlleva a la mala atención al socio.

### Interpretación:

Visto el resultado de la encuesta se concluye que el trato que recibe los socios de los empleados que labora en la agencia Chillanes, es malo.

3. ¿Al solicitar un crédito la agilidad y calidad del servicio, es?

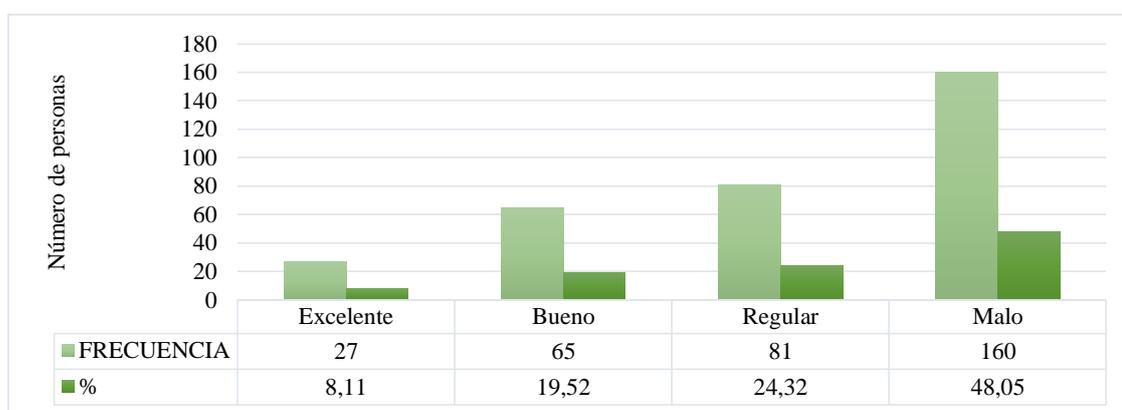
Tabla 4: Calificación a la disponibilidad del servicio

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	27	8.11
Bueno	65	19.52
Regular	81	24.32
Malo	160	48.05
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 3: Calificación a la disponibilidad del servicio



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

Se evidencia que el 48,05 % de los socios indican que la agilidad del servicio debe mejorar en razón que se halla en un rango de calificación malo. Se puede pensar que un plan de desarrollo estratégico y otras herramientas de gestión ayudarán a mejorar en la agilidad y calidad de servicios, en la agencia Chillanes.

**Interpretación:**

El resultado indica que se debería mejorar la agilidad y disponibilidad del servicio en la agencia Chillanes.

4. ¿La instalación que dispone la agencia para atención al socio, es?

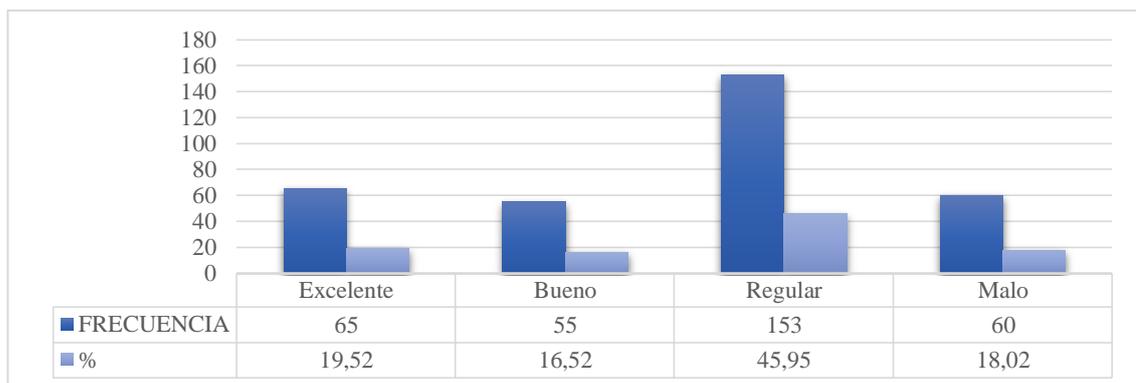
Tabla 5: Calificación a las instalaciones que dispone

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	65	19.52
Bueno	55	16.52
Regular	153	45.95
Malo	60	18.02
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 4: Calificación a las instalaciones que dispone



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Visto el resultado de la encuesta realizada a una muestra importante dentro de la agencia, se aprecia que el 45,81% indican que las instalaciones de la agencia Chillanes son regulares.

### Interpretación:

Una vez analizado el resultado se aprecia que las instalaciones son regulares.

5. ¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y la tecnología de la agencia?

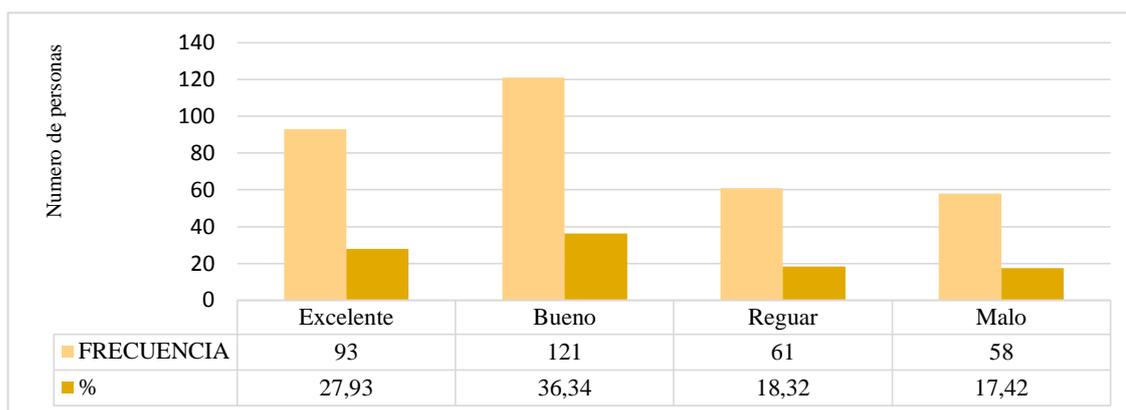
Tabla 6: Evaluación de tecnología disponible

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	93	27.93
Bueno	121	36.34
Regular	61	18.32
Malo	58	17.42
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 5: Evaluación de tecnología disponible



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

El 36.34% de las personas encuestadas mencionan que los equipos y tecnologías son acordes a la vivencia actual dentro de la agencia.

**Interpretación:**

Los socios en su mayoría señalaron que la tecnología y equipos son buenas en la agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

6. ¿Usted considera que la administración de la agencia, es?

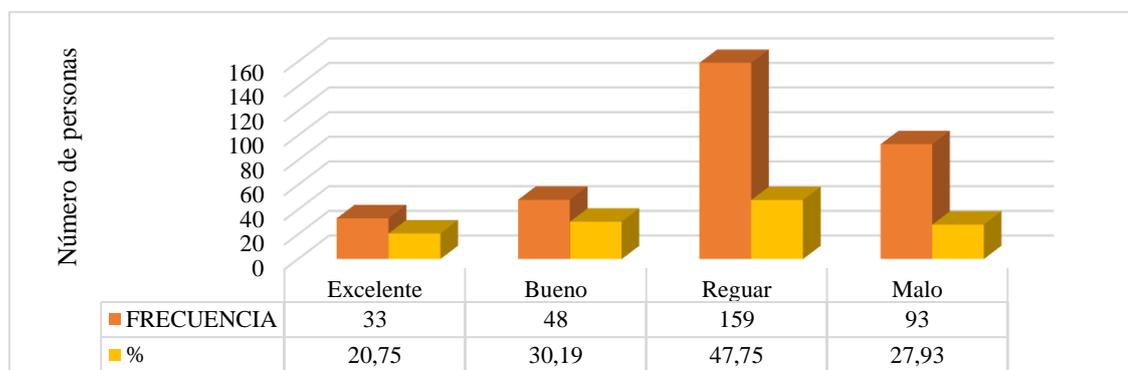
Tabla 7: Apreciación a la administración

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	33	20.75
Bueno	48	30.19
Regular	159	47.75
Malo	93	27.93
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 6: Apreciación a la administración



**Elaborado por:** La Autora

## Análisis

De acuerdo con la opinión de los socios se evidencia que la agencia está administrada en un rango regular al menos así lo confirman el 47,75% del resultado de la encuesta. En este tenor se concluye que la agencia no dispone de una buena gestión administrativa.

## Interpretación:

Es importante conocer el criterio de los socios sobre la administración actual de la agencia, una vez analizado el resultado se concluye que la administración de la agencia se encuentra en un rango regular.

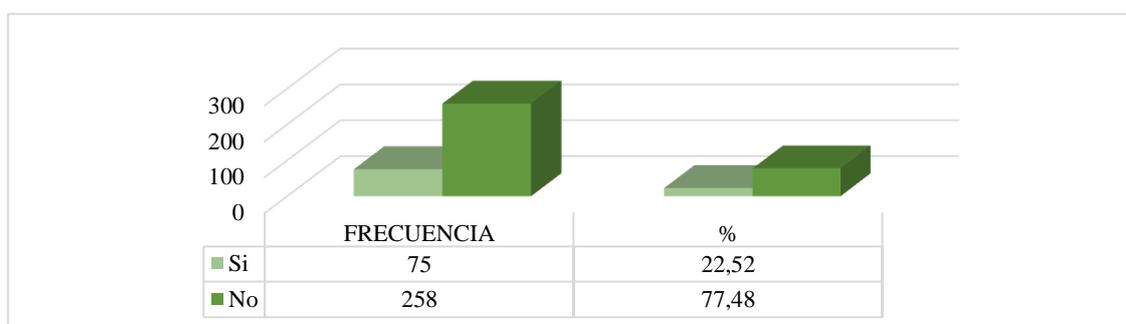
7. ¿Usted conoce cuales son los servicios que ofrecen?

Tabla 8: Apreciación a los servicios ofrecidos

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	75	22.52
No	258	77.48
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 7: Apreciación a los servicios ofrecidos



**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis:**

En base al resultado de la encuesta realizada a los socios, se aprecia que el 77,48 % no están al tanto de los servicios que brinda la agencia, a pesar que algunos encuestados fueron socios de muchos años atrás, en tal virtud al no saber de los servicios no han sido beneficiarios de tales servicios.

### **Interpretación:**

Es necesario conocer si los socios conocen los servicios que oferta la agencia Chillanes, una vez que se ha revisado el resultado se evidencia que un valor mínimo del 22,52 % dicen conocer, mientras que el 77,48 % no conocen los servicios que ofrece la misma.

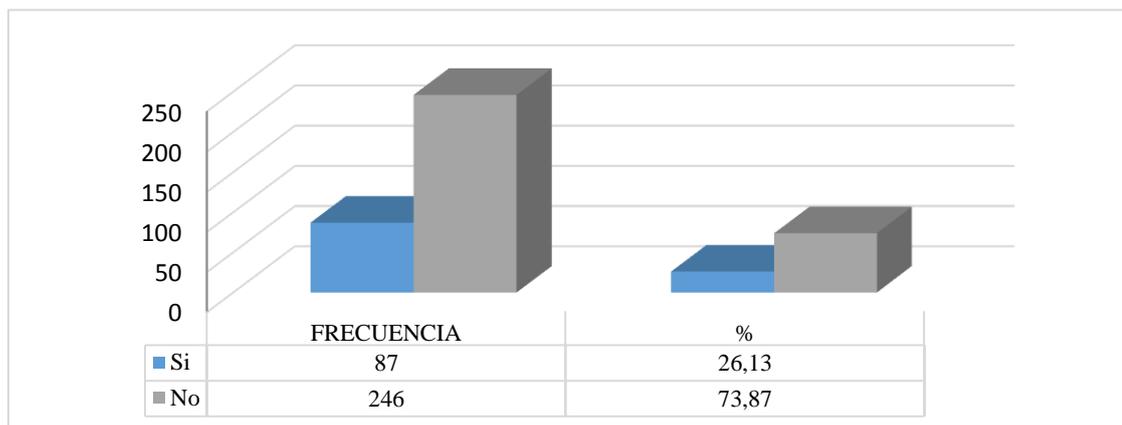
8. ¿Usted ha recibido capacitación para los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa por medio de su agencia?

Tabla 9: Valoración al conocimiento de servicios

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	87	26.13
No	246	73.87
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 8: Valoración al conocimiento de servicios



**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis:**

El 73,87% de los socios encuestados indicaron que no han recibido ninguna capacitación de la agencia, por ende, los socios de la misma no son beneficiados de tales servicios que ofrece la agencia.

### **Interpretación:**

Se evidencia que un 26,13 % han recibido capacitación de la agencia, resultado que no es representativo para la organización.

9. ¿Usted conoce la estructura funcional de la agencia?

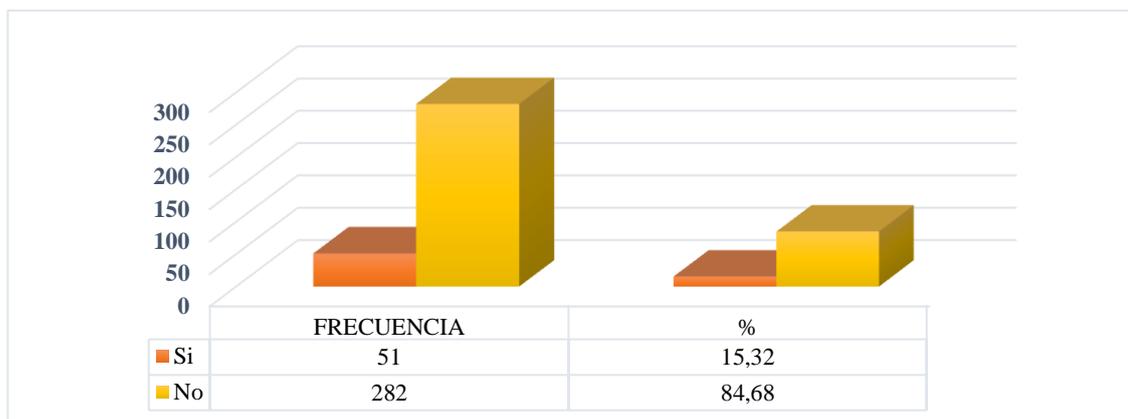
Tabla 10: Evaluación al conocimiento funcional interno

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	51	15.32
No	282	84.68
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 9: Evaluación al conocimiento funcional interno



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

Una vez realizado la encuesta a los socios de la agencia, se observa que el 84,68% desconocen el funcionamiento de la agencia, mientras que el 15,32% dicen si conocer. De este modo se evidencia que no existe comunicación entre la agencia y los/as socios/as.

**Interpretación:**

El resultado indica que el 84, 68 % de los socios encuestados no conocen la estructura funcional de la agencia Chillanes.

10. ¿En su calidad de socio ha participado en el Concejo de control y vigilancia de la agencia?

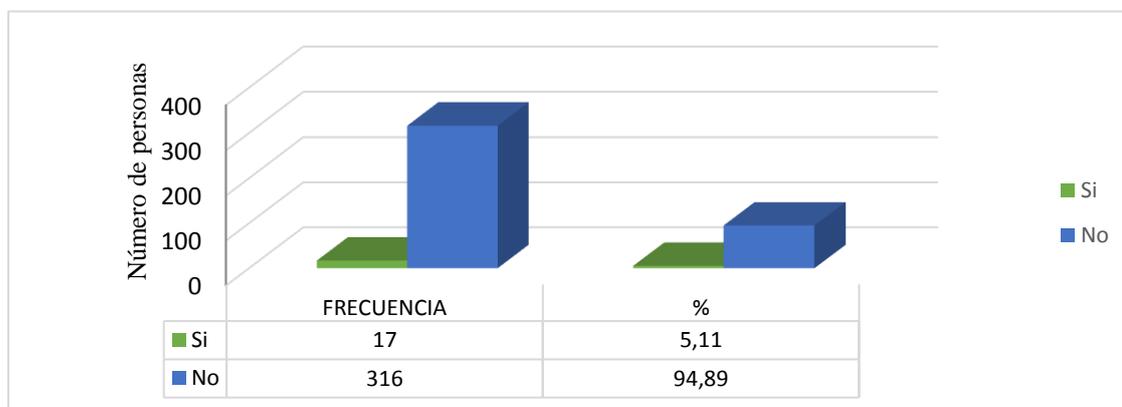
Tabla 11: Participación de socios en comisiones

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	17	5.11
No	316	94.89
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 10: Participación de socios en comisiones



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

Verificado el resultado de la encuesta, referente a si los socios han participado en actividades de control y vigilancia en la agencia, el 94,89% indicaron que no han participado en ninguna actividad que se hace referencia.

### Interpretación:

El 5,11 % de los socios que habitan en el área urbana del cantón indicaron que han participado en actividades de control y vigilancia en la agencia, mientras que el 94,89 % indicaron que no han participado en ninguna actividad.

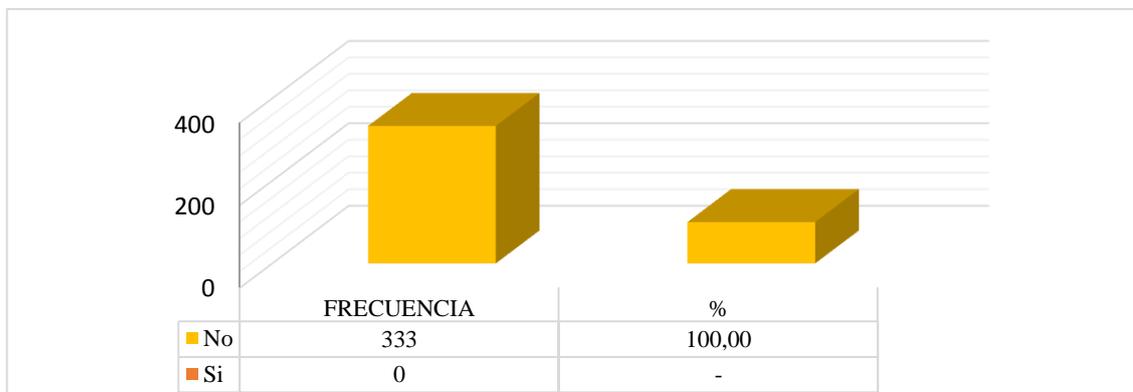
11. ¿El Gerente de la agencia ha informado a los socios los dictámenes de las auditorías y de los estados financieros?

Tabla 12: Calificación a la difusión de resultados de auditorías

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	-
No	333	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 11: Calificación a la difusión de resultados de auditorías



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

Los socios en su totalidad manifestaron que los administradores de la agencia Chillanes, no han informado los informes de exámenes de auditorías. Por lo que se concluye que los socios desconocen de la realidad de la agencia.

### Interpretación:

Se evidencia que el 100% de los socios no conocen los informes de auditorías por consiguiente la realidad de la agencia. Es obligación legal de los empleados de la agencia socializar los dictamos de los exámenes de auditoría, para lo cual de forma obligatoria se debe adoptar una táctica para informar estos temas de auditorías en la agencia.

12. ¿Usted como socio ha asistido a las rendiciones de cuentas de la agencia?

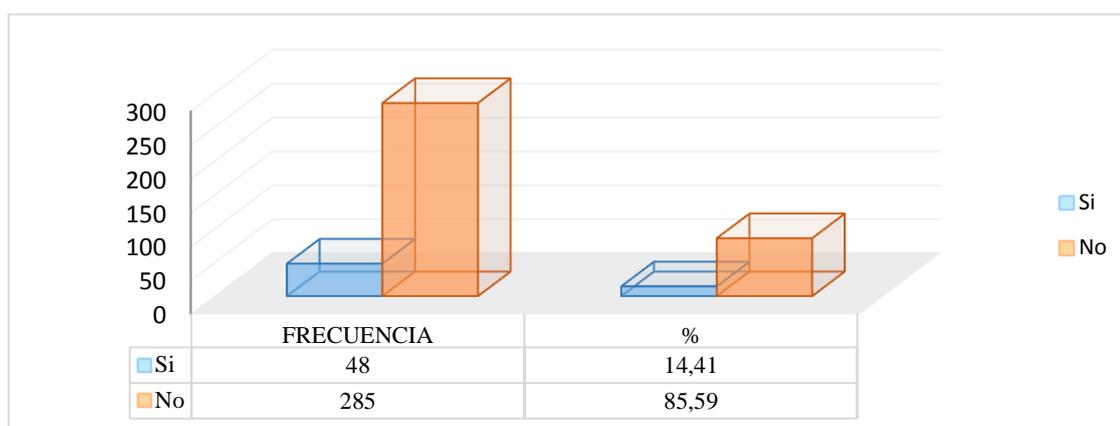
Tabla 13: Calificación a la participación en rendición de cuenta

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	48	14.41
No	285	85.59
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 12: Calificación a la participación en rendición de cuenta



**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis:**

Observado el efecto de la encuesta el 14,41% indicaron que han asistido a la rendición de cuentas de la agencia de una gestión.

### **Interpretación:**

Es importante que los empleados de la agencia Chillanes, rinda cuentas a sus socios ya que el 85,59% no lo conocen, solo el 14,41% dicen conocer.

## Encuesta dirigida a los funcionarios de la agencia Chillanes.

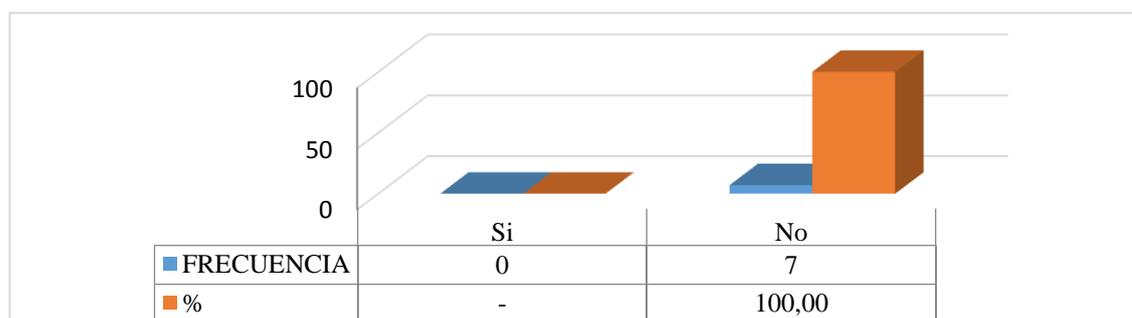
1. ¿La Cooperativa tiene un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la agencia?

Tabla 14: Disponibilidad del plan estratégico

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	-
No	7	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 13: Disponibilidad del plan estratégico



Elaborado por: La Autora

### Análisis:

Se puede evidenciar el resultado que el 100% de los funcionarios manifiestan que la organización no tiene un plan estratégico acorde a la realidad económica de la población del cantón Chillanes donde está ubicada la agencia.

### Interpretación:

Se determina que la cooperativa no tiene un plan estratégico que ayude a orientar a la agencia Chillanes y que este enmarcado a la visión y misión del movimiento cooperativo y al objetivo social. El desarrollo del plan estratégico permitirá una mejor gestión administrativa.

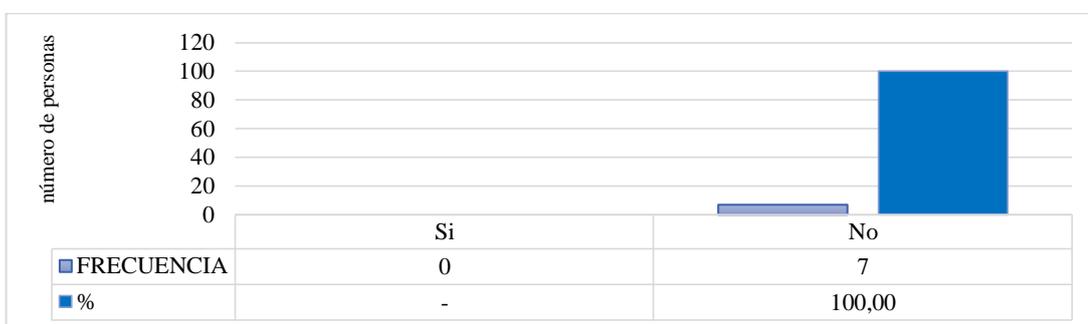
2. ¿Existen estrategias o procedimientos que permitan el mejoramiento continuo de las diferentes áreas de trabajo de la agencia?

Tabla 15: Evaluación a la existencia de estrategias para áreas de trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	-
No	7	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 14: Evaluación a la existencia de estrategias para áreas de trabajo



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

Como se puede verificar en el gráfico el 100% de los funcionarios indicaron que no existen estrategias ni procedimientos que permitan el cambio continuo en las diferentes unidades de trabajo de la agencia, lo motiva para elaborar un plan estratégico.

### Interpretación:

Al observar la gráfica se concluye que la agencia Chillanes, no tiene estrategias ni procedimientos que permitan mejorar las áreas de trabajo, por lo tanto, será importante plantear y aplicar estrategias que permitan mejorar tanto en la parte económica como financiera.

3. ¿Está usted al tanto de los procesos, procedimientos y políticas de seguridad que se debe aplicar en su área de trabajo?

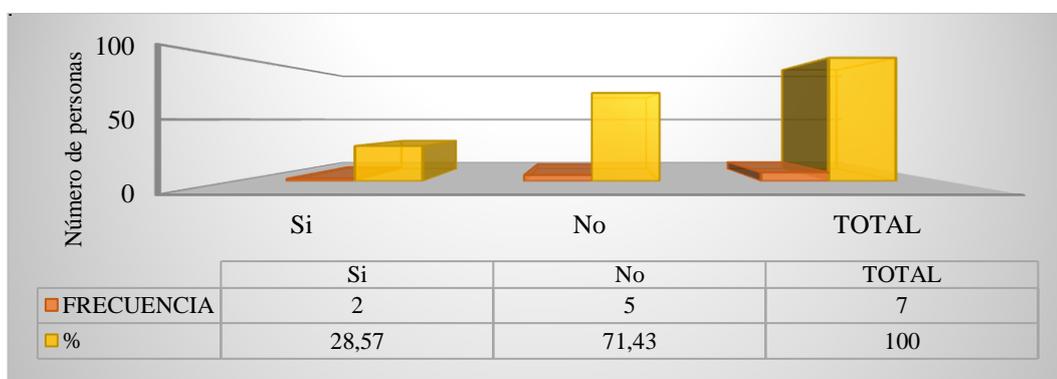
Tabla 16: Evaluación al conocimiento de la gestión interna de trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	2	28,57
No	5	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Gráfico 15: Evaluación al conocimiento de la gestión interna de trabajo



Elaborado por: La Autora

### Análisis:

El resultado indica que el 28,57% de los funcionarios están al tanto de los procesos, procedimientos y políticas de seguridad que debe aplicar en su área de trabajo, pero el 71,43% manifestaron que no.

### Interpretación:

Se puede concluir que los empleados de la agencia, no conocen de los procesos, políticas y procedimientos de seguridad a aplicarse en su área de trabajo, mismo que puede afectar en sus actividades diarias.

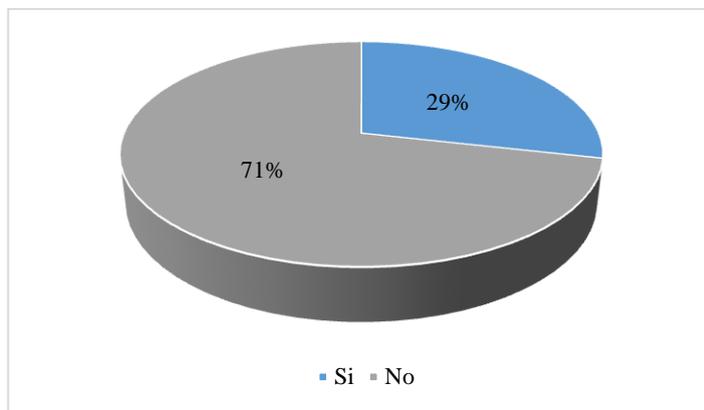
4. ¿Usted ha sido capacitado para ejercer sus funciones en agencia?

Tabla 17: Valoración al desempeño de funciones

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	2	28,57
No	5	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 16: Valoración al desempeño de funciones



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

Revisado el efecto de la encuesta se evidencia que el 29% de los funcionarios indicaron que han sido formados para la ocupación de su cargo dentro de la agencia y el 71% mostraron que no han recibido capacitación alguna.

**Interpretación:**

Al observar la gráfica se evidencia que la agencia no posee una técnica de capacitación para el personal de la agencia, es importante plantear estrategias de capacitación a los funcionarios para un mejor desempeño en sus funciones y actividades.

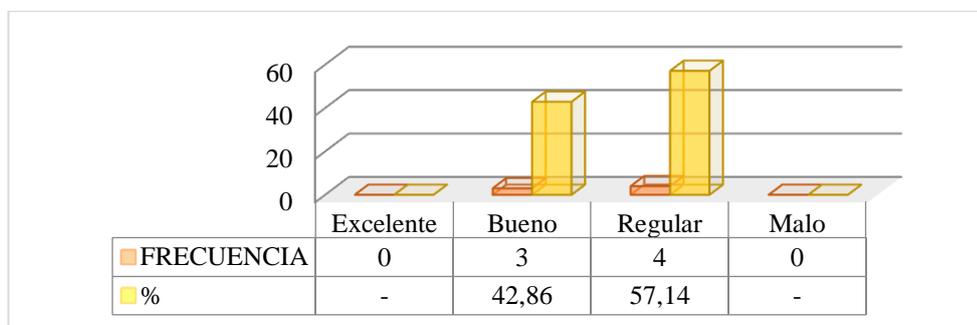
5. ¿El clima laboral en la agencia, es?

Tabla 18: Evaluación al clima laboral

CLIMA LABORAL	FRECUENCIA	%
Excelente	0	-
Bueno	3	42.86
Regular	4	57.14
Malo	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 17: Evaluación al clima laboral



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

Revisado el resultado en el gráfico el 57,14% de los funcionarios indicaron que el clima laboral es regular, mientras que el 42,86% indicaron que es bueno, se concluye que esto ocasiona falencias en el desempeño de las funciones.

### Interpretación:

El 42,87 % de los funcionarios indicaron que es bueno, mientras que el 57,14 % dijeron que el clima laboral es regular, por lo que es necesario implementar una estrategia a fin de mejorar el ambiente laboral.

6. ¿La agencia posee un orgánico funcional, acorde a la realidad actual de la misma?

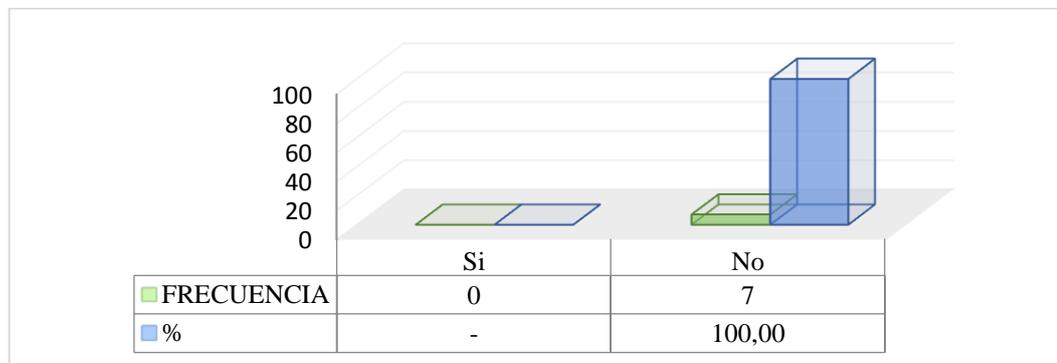
Tabla 19: Evaluación a la disponibilidad del orgánico funcional

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	-
No	7	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

---

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 18: Evaluación a la disponibilidad del orgánico funcional



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

Se registra que el 100 % de los funcionarios indicaron que la agencia no tiene un orgánico estructural y funcional acorde a los recursos económicos, sociales y políticos del cantón Chillanes.

### Interpretación:

Se evidencia que no existe un orgánico estructural y funcional aplicable en la agencia, esto implica a que los funcionarios omitan sus obligaciones y atribuciones con la agencia, es fundamental definir un orgánico funcional que enmarque la administración.

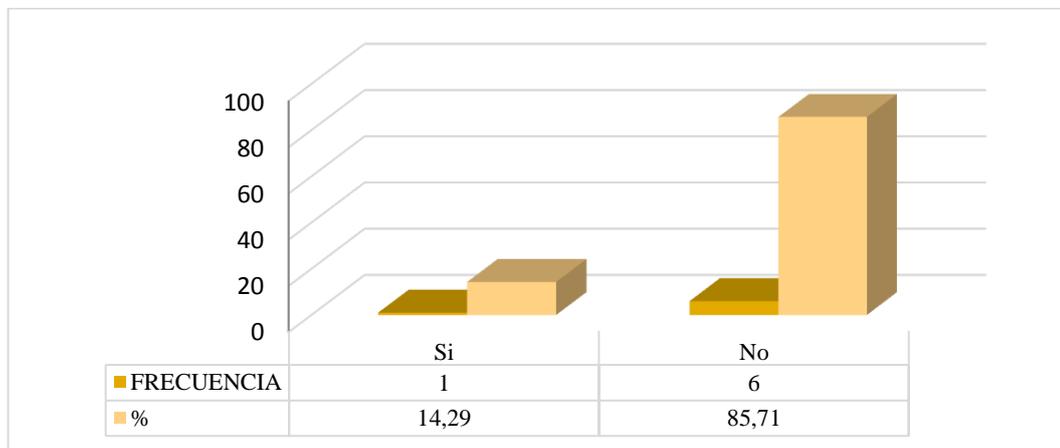
7. ¿La agencia posee estrategias de fortalecimiento del sistema de control interno?

Tabla 20: Evaluación de estrategias de fortalecimiento

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	1	14,29
No	6	85,71
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 19: Evaluación de estrategias de fortalecimiento



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

En el análisis de la gráfica se puede notar que el 85,71% de los funcionarios indicaron que la agencia no cuenta con estrategias de fortalecimiento del sistema de control interno. Esto motiva al desarrollo de la propuesta establecida para la agencia.

**Interpretación:**

Es importante que la agencia cuente con esta herramienta de trabajo, para que los funcionarios conozcan la forma de proceder a medida que desarrollan su trabajo.

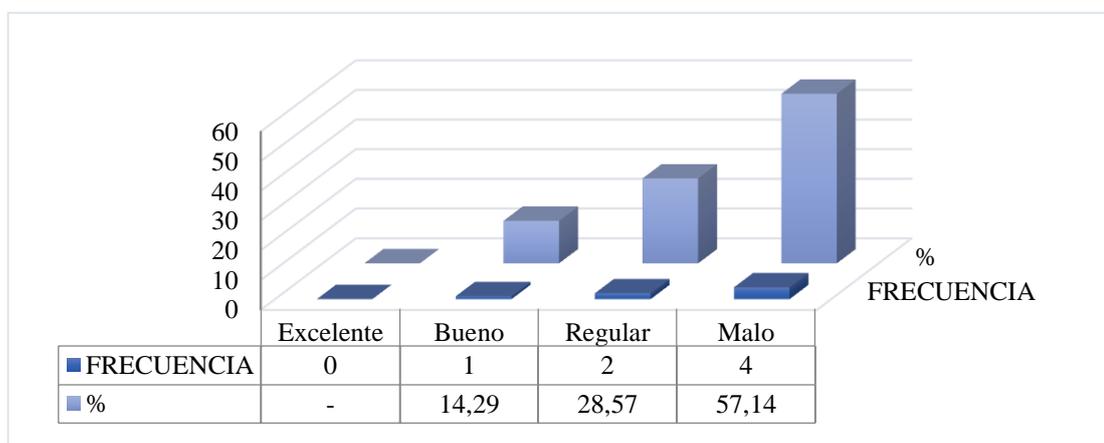
8. ¿Usted considera que la gestión administrativa de la agencia, es?

Tabla 21: Evaluación a la gestión de la agencia

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	0	-
Bueno	1	14,29
Regular	2	28,57
Malo	4	57,14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 20: Evaluación a la gestión de la agencia



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

Como se evidencia que el 14,29% de los funcionarios mostraron que la administración de la agencia es buena, el 28,57% indicaron que la gestión administrativa es regular y el 57,14% indicaron que es mala la administración.

### Interpretación:

Se concluye que la gestión administrativa de la agencia Chillanes necesita ser mejorada, por lo que será importante aplicar un plan que oriente a una gestiona administrativa muy efectiva.

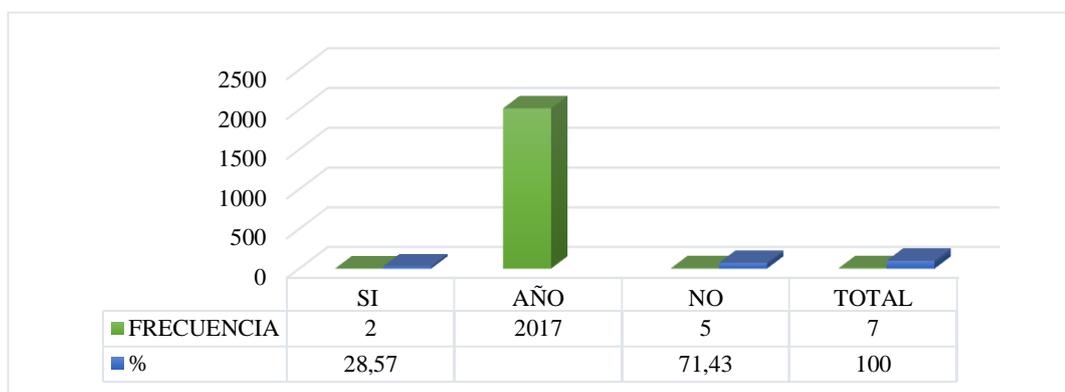
9. ¿La Matriz y la Agencia manejan un flujo de información ágil a través de un software institucional y desde cuándo?

Tabla 22: Evaluación al flujo de información entre matriz y agencia

VARIABLE	SI	AÑO	NO	TOTAL
FRECUENCIA	2	2017	5	7
%	28,57		71,43	100

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 21: Evaluación al flujo de información entre matriz y agencia



**Elaborado por:** La Autora

### Análisis:

Sobre si la agencia Chillanes maneja un flujo de información ágil entre la Matriz y la Agencia a través de un software institucional el 28,57% indicaron que si, a partir del año 2017, el 71,43% señalaron que no se lo ha realizado en años anteriores.

### Interpretación:

Entre la muestra analizada del 100%, se evidencia que el 28,57 % indicaron que parir del presente año, en la agencia se implementó un software institucional, lo que implica que se va manejar una información diaria entre la agencia y la matriz.

10. ¿Conoce Usted que es la misión y visión institucional?

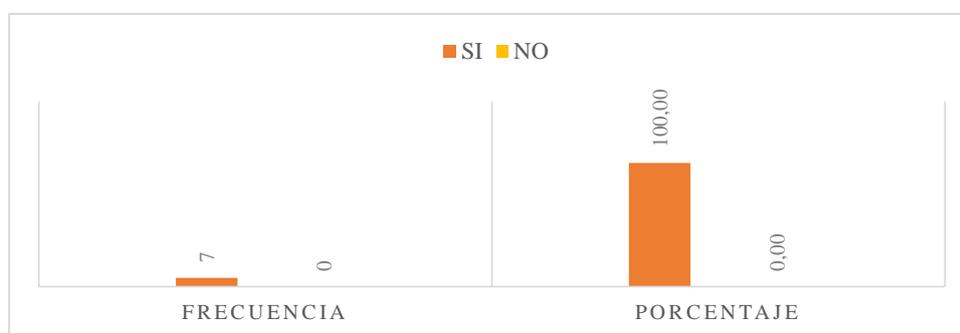
Tabla 23: Evaluación al saber de la misión y visión institucional

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100.00
NO	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 22: Evaluación al saber de la misión y visión institucional



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

Obtenido el resultado de la encuesta con se demuestra en el gráfico que el 100 % de los funcionarios de la agencia Chillanes de la cooperativa indicaron conocer que es la misión y visión institucional.

**Interpretación:**

Visto el resultado se concluye que el 100 % los funcionarios conocen que es la misión y visión institucional.

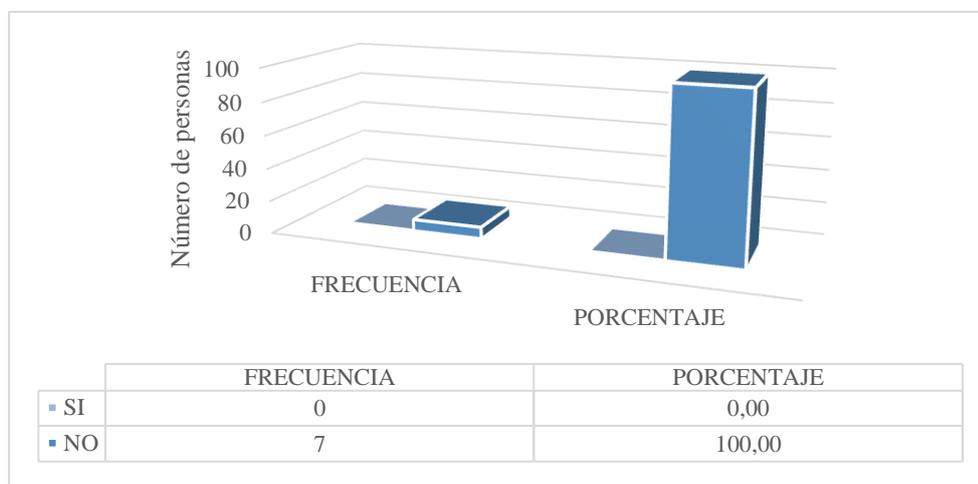
11. ¿La agencia tiene valores corporativos definidos?

Tabla 24: Evaluación a los valores corporativos definidos

VARIABLES	FRECUEN CIA	PORCENTA JE
SI	0	0.00
NO	7	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 23: Evaluación a los valores corporativos definidos



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

Analizando la información obtenida, se evidencia que no existen valores corporativos definidos en la agencia Chillanes así lo indicaron el 100 % de los encuestados, por lo que es necesarios definir estos valores que permita alinear a la agencia con la matriz. Mediante el plan de desarrollo estratégico se alcanzará este objetivo.

**Interpretación:**

El 100 % de los encuestados indicaron que la agencia no tiene valores definidos, por lo que es importante establecer valores que relaciones con la visión de la corporación.

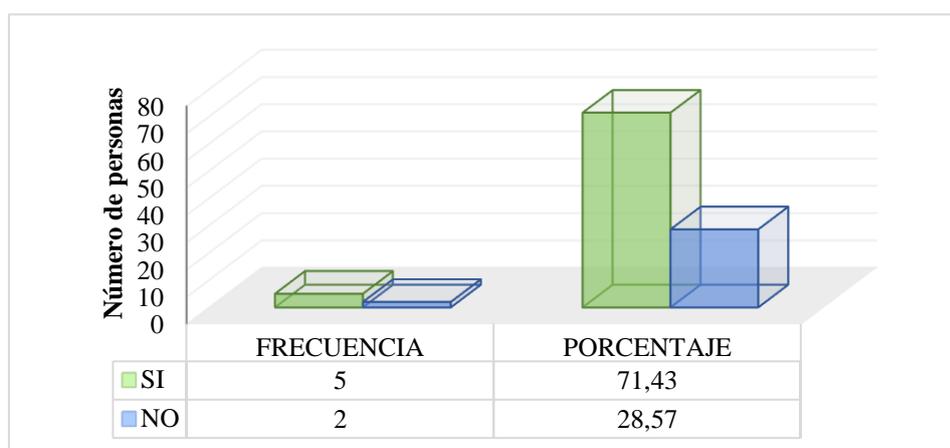
12. ¿Sabe Usted que es un Plan Operativo Anual (POA)?

Tabla 25: Evaluación sobre el conocimiento del POA

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71.43
NO	2	28.57
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 24: Evaluación sobre el conocimiento del POA



Elaborado por: La Autora

**Análisis:**

El 71, 43 % muestran saber el contexto del plan operativo anual, esto significa que el personal administrativo está actualizado en sus conocimientos.

**Interpretación:**

Visto el resultado en el gráfico el 28, 57 % dicen no saber sobre el del plan operativo anual, por lo que es necesario implementar una estrategia de capacitación al personal de la agencia a fin de corregir este resultado.

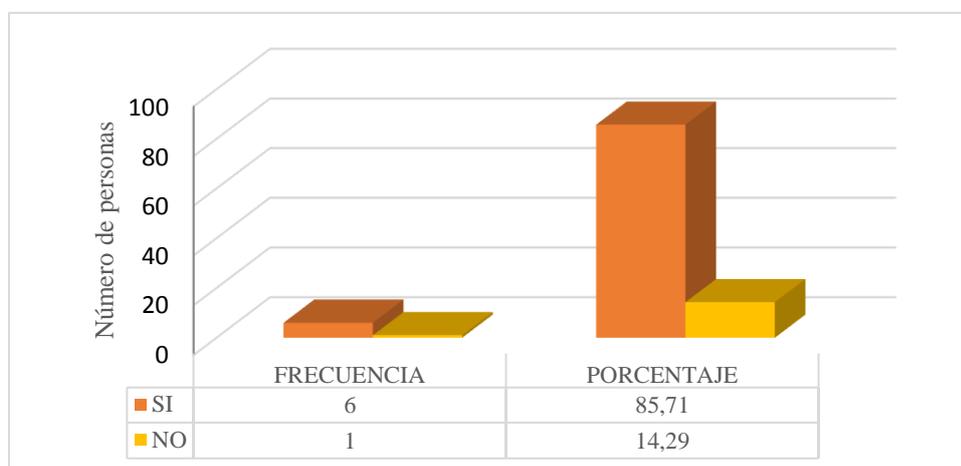
13. ¿Sabe Usted que es el análisis FODA?

Tabla 26: Evaluación sobre el conocimiento del FODA

VARIABLES	FRECUEN CIA	PORCENTA JE
SI	6	85.71
NO	1	14.29
TOTAL	7	100

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 25: Evaluación sobre el conocimiento del FODA



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

Al observar el resultado el 85,71 % de los funcionarios que trabajan en la agencia, indicaron saber que es el análisis FODA, mientras que el 14, 29 % dice no saber que es el análisis FODA.

**Interpretación:**

Al observar el resultado de la encuesta se confirma que el 14,29 % de los empleados de la agencia no conocen sobre el análisis FODA.

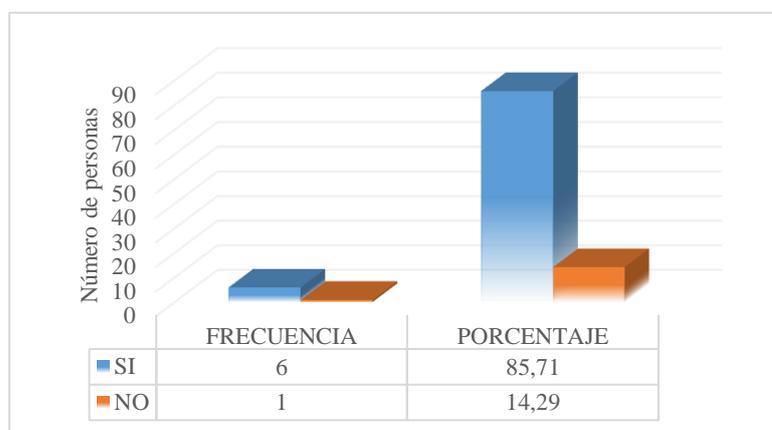
14. ¿Usted sabe la importancia que posea la aplicación del plan de desarrollo estratégico en la agencia?

Tabla 27: Evaluación de la importancia del plan de desarrollo estratégico

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	85.71
NO	1	14.29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 26: Evaluación de la importancia del plan de desarrollo estratégico



**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis:**

Visto el resultado el 85,71 %, los funcionarios manifestaron que es necesaria la aplicación del plan de desarrollo estratégico, a fin de alcanzar la visión y el objetivo cooperativas que persigue la agencia Chillanes.

### **Interpretación:**

Una vez conseguido el resultado se concluye que es necesario cumplir con el presente plan propuesto para la agencia Chillanes, el cual permitirá alinear y direccionar al objetivo cooperativista.

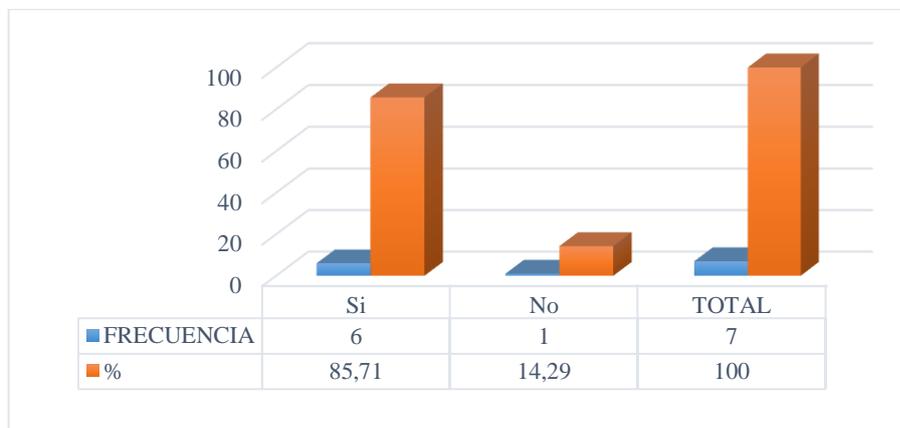
15. ¿Usted cree que la implementación del plan de desarrollo estratégico alinea y direcciona la gestión administrativa de la agencia?

Tabla 28: Apoyo al diseño del plan de desarrollo estratégico

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	6	85,71
No	1	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

Gráfico 27: Apoyo al diseño del plan de desarrollo estratégico



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

El 85.71 % de los empleados confirmaron que la implementación del presente plan de desarrollo estratégico permitirá mejorar la gestión administrativa de la agencia, mientras que el 14,29 % se mantiene en una posición negativa.

**Interpretación:**

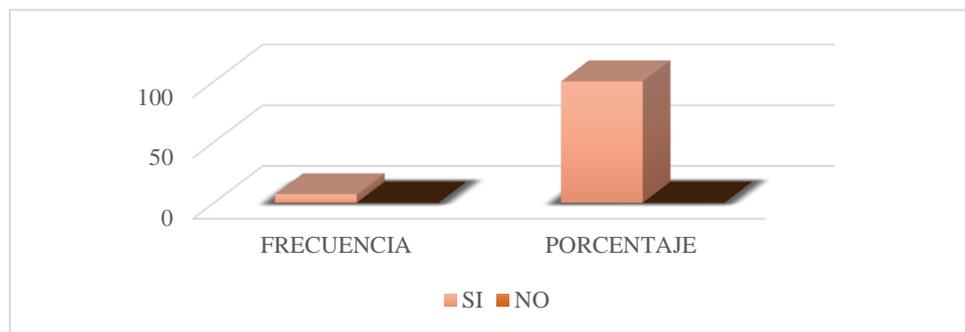
Al observar el resultado se evidencia que en su mayoría los funcionarios de la agencia, consideran que la elaboración y ejecución del plan de desarrollo estratégico ayudara a mejorar la administración y alcanzar el desarrollo de la agencia ya que en el mismo se va a reflejar las tácticas a aplicarse.

16. ¿Está de acuerdo que para lograr el objetivo cooperativista es necesario alinear la gestión administrativa de la agencia con la matriz, a través del plan de desarrollo estratégico propuesto?

Tabla 29: Acogida de la propuesta planteada

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100.00
NO	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>Fuente:</b>	La encuesta	
<b>Elaborado por:</b>	La Autora	

Gráfico 28: Acogida de la propuesta planteada



**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis:**

Este resultado es significativo para la agencia ya que el 100 % de los empleados apoyan el desarrollo del plan propuesto, mismo que permitirá alinear la agencia con la matriz y alcanzar el objeto social corporativo.

### **Interpretación:**

Se evidencia que los funcionarios de la agencia Chillanes, creen que la agencia requiere de un plan de desarrollo estratégico para trabajar en el logro del objetivo cooperativista.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Con el objetivo de sustentar la idea de elaborar el plan de desarrollo estratégico para la agencia Chillanes, se realizó una encuesta a los socios y otra a los empleados, con el resultado de las preguntas 15 y 16 dirigida a los empleados se concluye que se requiere del plan de desarrollo estratégico para alcanzar el objetivo cooperativista.

Realizado un análisis amplio de los criterios sobre el contexto, se evidencia que la idea planteada es afirmativa, siendo necesario llevar a cabo el plan.

Luego del diagnóstico realizado en la agencia, se puede evidenciar que:

- El alineamiento del Plan de Desarrollo Estratégico de la agencia Chillanes, permitirá orientar las acciones a la visión que persigue la organización cooperativista en el periodo 2017-2020
- Se ha podido apreciar que la gestión interna de la agencia se ha realizado acorde el criterio de las máximas autoridades y demás personal de la agencia.
- La Agencia carece de ciertos métodos, procedimientos y políticas de control en los procesos diversos dentro de la gestión administrativa.
- Por la falta de publicidad la mayoría de los socios encuestados desconocen los servicios y beneficios que ofrece la organización.
- Los funcionarios que laboran en la agencia consideran en aplicar nuevas estrategias que permita mejorar la gestión y alcanzar el objetivo social cooperativo.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Plan de Desarrollo Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., agencia Chillanes del cantón Chillanes, provincia de Bolívar, periodo 2017-2020.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes**

Por la gestión del Gerente General de ese entonces señor Gonzalo Jarrín Mora La agencia Chillanes el 20 de junio de 1991, la Superintendencia de Compañías autoriza su labor, y el 1 de julio de 1991 se inician las labores con tres socios. En febrero de 1992 asume la función de Jefe Operativo de la Agencia hasta marzo de 2008 el profesor Héctor Lupercio Pazos Cardona.

El 1 de junio de 2010 inicia sus actividades en su propio edificio, mimo está distribuido adecuadamente para el funcionamiento. Desde entonces la agencia ofrece varios servicios crediticios y sociales a sus socios y demás población del cantón Chillanes.

##### **4.2.1.1 Localización**

La Agencia se encuentra ubicada entre la calle García Moreno y Simón Bolívar del perímetro urbano de Chillanes.

Mapa 1: Ubicación geográfica de la agencia Chillanes



#### 4.2.1.2 Base legal

Fue creada el 20 de junio de 1991 y el 17 de julio de 1991 inicio su labor mediante decreto de la Superintendencia de Compañías, su base legal es la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), el Reglamento General de la LOEPS, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Estatuto de la Cooperativa.

#### 4.2.1.3 Objetivo Social

El Objetivo Social de la COAC “Juan Pío de Mora Ltda.”, según el Estatuto General es, REALIZAR ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LOS SOCIOS.

#### 4.2.1.4 Servicios financieros

La agencia ofrece productos bancarios y beneficios a los socios. Los servicios que ofrece son: microcrédito, ahorro a la vista, ahorro programado, crédito de vivienda, crédito de consumo, anticipos de sueldo, giros de dinero, depósitos nacionales e internacionales, sistema de pagos interbancarios SPI e inversiones a plazo fijo. También ofrece servicios sociales como: servicio médico, servicio odontológico, bono de desarrollo humano, pago de SOAT, fondo mortuario, seguro de desgravamen y vida.

#### 4.2.1.5 Asistencia social

La COAC “Juan Pío de Mora” Ltda., brinda servicios de asistencia social basada en la resolución N.º SEPS-ROEPS-2013-000275 de 16 de abril del 2013, que dispone: “brindar asistencia social a sus asociados y familiares en lo referente a la cobertura médica, odontológica, funeral (capilla y cofres) con profesionales calificados, con la infraestructura tecnológica adecuada y moderna en las instalaciones propias de la cooperativa o a través de convenios con instituciones que permitan brindar este servicio”.

#### 4.2.1.6 Horario de atención

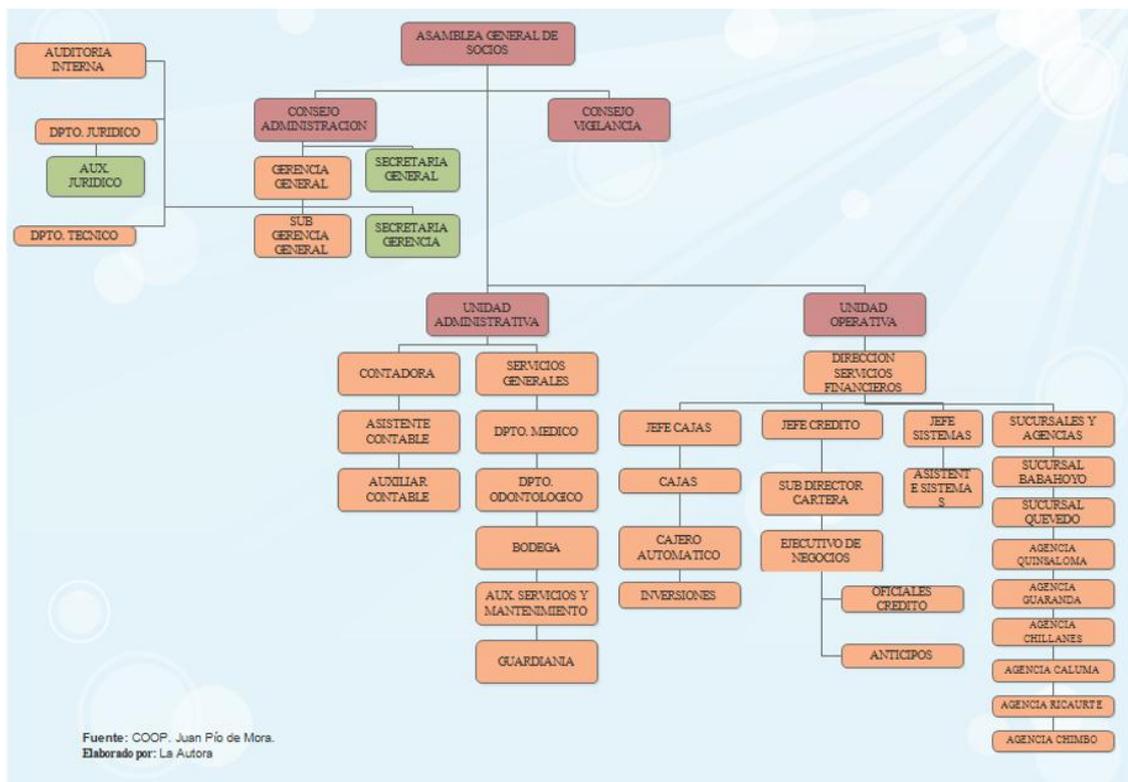
Lunes a viernes: 08:00 a 17:00

Domingo: 08:00 a 12:00

Ininterrumpidamente

#### 4.2.1.7 Estructura organizativa

Gráfico 29: Organigrama Estructural COAC. “Juan Pío de Mora”



### **4.3 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Es una herramienta importante para la formulación del plan de desarrollo estratégico planteada para la agencia, en razón que el medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos. Por ello, es importante poseer un plan que guíe el desarrollo de una organización.

Para que el análisis del macro entorno sea más claro, se lo divide en los siguientes factores: económicos, políticos, legales, tecnológicos y sociales entre los más relevantes.

#### **4.3.1 Factor Económico**

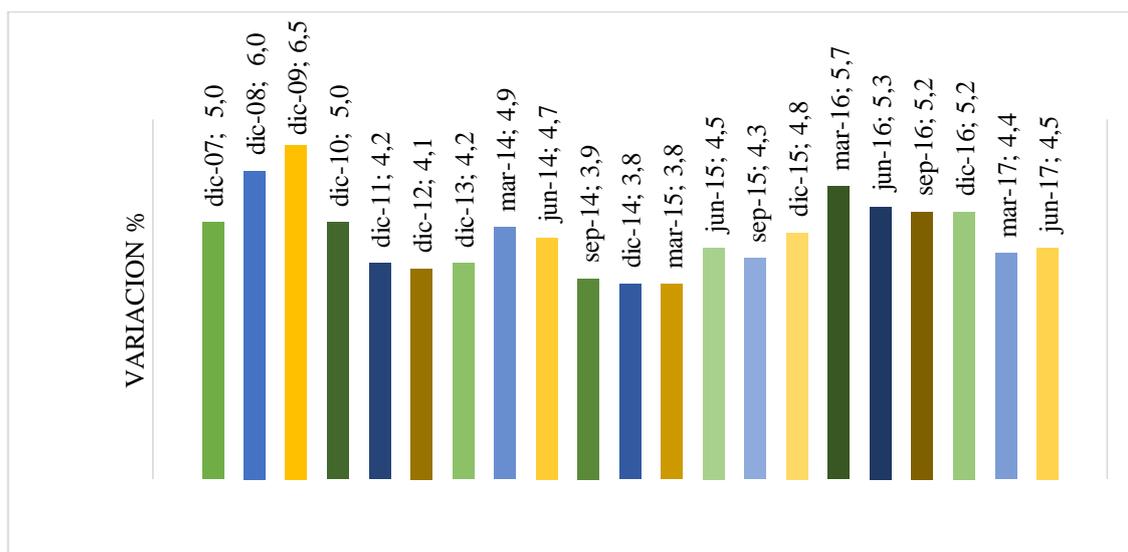
En este factor se integran variables como el desempleo, la inflación, el producto interno bruto y la tasa de interés. Este factor permitirá determinar la correlación de la corporación con la economía del estado.

Además, se podrá evidenciar el contexto en el que desarrolla las actividades bancarias a nivel de país, aspecto que determina la realidad en la que se localiza la agencia en corto y largo plazo. Este análisis posibilita que plantear estrategias para afrontar las dificultades que surja a futuro.

##### **4.3.1.1 Desempleo**

Según resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) de junio de 2017, se refleja una reducción de 0,8 puntos porcentuales, con respecto a junio 2016. Así en junio de 2017 a nivel nacional la tasa de desempleo fue de 4,5%, mientras que la tasa de interés en junio de 2016 estuvo en 5,3%.

Gráfico 30: Evolución del desempleo: total nacional



**Fuente:** <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

**Elaborado por:** La Autora

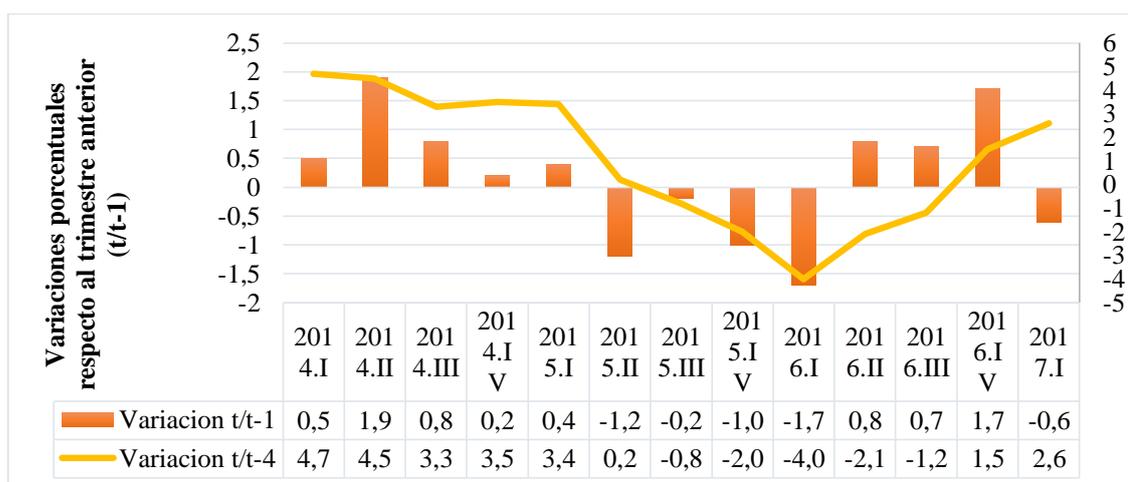
### Análisis

Se evidencia que el desempleo en el Ecuador de la población económicamente activa a junio de 2017 fue de 4,5 %, mientras que a junio del año anterior fue de 5,53 %, esto representa una reducción significativa para el país.

#### 4.3.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la matriz insumo - producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales” (Banco Central del Ecuador, 2017)

Gráfico 31: Producto Interno Bruto (t1 - 2017)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado por: La Autora

## Análisis

A junio de 2017 en Ecuador, a precios constantes mostró una variación inter anual (t/t-4) de 2,6 % respecto al primer trimestre de 2016.

Además, analizando el gráfico se puede evidencia que presenta dos trimestres seguidos de crecimiento positivo. Esto luego de que la economía ecuatoriana experimentara al menos cinco trimestres negativos desde el tercer trimestre del 2015.

### 4.3.1.3 Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2017).

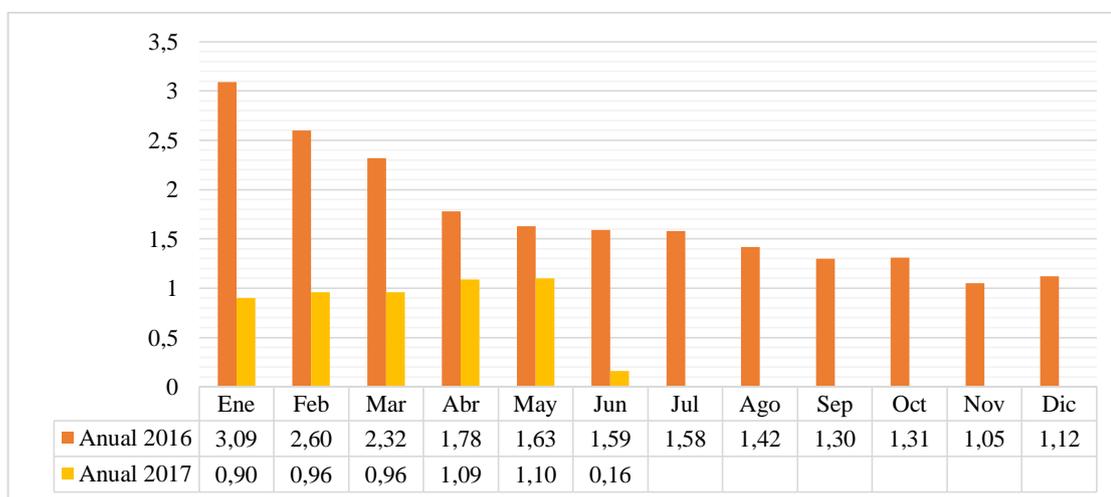
Tabla 30: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios

FECHA	%	FECHA	%	FECHA	%
Junio-30-2017	0.16%	Diciembre-31-2016	1.12%	Diciembre-31-2015	3.38%
Mayo-31-2017	1.10%	Noviembre-30-2016	1.05%	Noviembre-30-2015	3.40%
Abril-30-2017	1.09%	Octubre-31-2016	1.31%	Octubre-31-2015	3.48%
Marzo-31-2017	0.96%	Septiembre-30-2016	1.30%	Septiembre-30-2015	3.78%
Febrero-28-2017	0.96%	Agosto-31-2016	1.42%	Agosto-31-2015	4.14%
Enero-31-2017	0.90%	Julio-31-2016	1.58%	Julio-31-2015	4.36%
		Junio-30-2016	1.59%		
		Mayo-31-2016	1.63%		
		Abril-30-2016	1.78%		
		Marzo-31-2016	2.32%		
		Febrero-29-2016	2.60%		
		Enero-31-2016	3.09%		

Fuente: BCE, 2017

Elaborado por: La Autora

Gráfico 32: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

### Análisis:

La inflación anual a junio de 2017 se situó en 0.16 %, a diferencia de junio de 2016 que fue de 1,59 %, esto indica un registro menor en los años citados.

#### 4.3.1.4 Tasas de Interés

Es el costo que se paga durante un plazo determinado por el capital de dinero en deuda.

- **Tasa de interés activa**

Es el valor que se paga a las organizaciones bancarias por el plazo establecido en los préstamos adquiridos por los demandantes, existe dos tipos que son:

- **Tasa pasiva o de captación:** Es la tasa que pagan la institución financiera a un cliente por el capital adquirido a plazo fijo.
- **Tasa activa o de colocación:** Es la tasa que cobran los entes financieros a las personas naturales o empresas, por el dinero prestado a un plazo determinado.

Tabla 31: Tasa de Interés Ecuador Ago-17

<b>Tasas de Interés</b>	
Tasa Pasiva Referencial	4,96
Tasa Activa Referencial	7,58
<b>Fuente:</b>	Banco Central del Ecuador
<b>Elaborado por:</b>	La Autora

#### **Análisis:**

Las tasas de interés referencial registrado se utilizarán como referencia para los servicios bancarios que brinda la organización cooperativista.

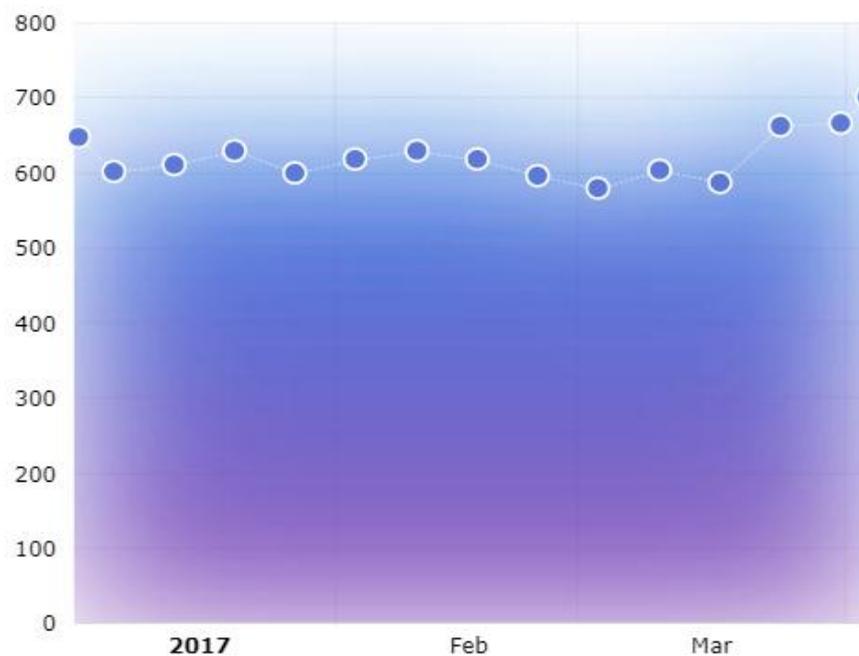
#### 4.3.2 Factor Político

Este factor está relacionado con las cualidades del Gobierno Nacional, grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos etc.

#### 4.3.2.1 Estabilidad Política en el Ecuador

La estabilidad política es fundamental para el desarrollo social y económico del país. Hoy en día la falta de transparencia en las acciones realizadas por los gobiernos de turnos a nivel local, provincial y nacional desde muchos años atrás ha venido perjudicando la estabilidad política del país, esto ha ocasionado que inversionistas nacionales y extranjeros no tenga la certeza mínima de realizar una inversión en nuestro país, en razón que se ven afectados sus capitales.

Gráfico 33: Riesgo país abril de 2017



**Fuente y Elaborado por:** Analytica Securities / Bloomberg / Ámbito.com

Según la publicación de EL Comercio (2017), “El 03 de abril del 2017, un día después de las elecciones de segunda vuelta donde Lenin Moreno, el candidato oficialista obtuvo la mayoría de votos válidos con el 51,16%, el riesgo país se registró en 700 puntos”.

Tabla 32: Riesgo País agosto de 2017

FECHA	VALOR	VARIACION
Agosto-31-2017	643,00	0,47%
Agosto-30-2017	640,00	-0,31%
Agosto-29-2017	642,00	0,94%
Agosto-28-2017	636,00	0,47%
Agosto-27-2017	633,00	0,00%
Agosto-26-2017	633,00	0,00%
Agosto-25-2017	633,00	-0,47%
Agosto-24-2017	636,00	-0,93%
Agosto-23-2017	642,00	0,63%
Agosto-22-2017	638,00	-0,31%
Agosto-21-2017	640,00	0,16%
Agosto-20-2017	639,00	0,00%
Agosto-19-2017	639,00	0,00%
Agosto-18-2017	639,00	-0,47%
Agosto-17-2017	642,00	1,26%
Agosto-16-2017	634,00	0,16%
Agosto-15-2017	633,00	0,16%
Agosto-14-2017	632,00	-1,71%
Agosto-13-2017	643,00	0,00%
Agosto-12-2017	643,00	0,00%
Agosto-11-2017	643,00	1,26%
Agosto-10-2017	635,00	1,11%
Agosto-09-2017	628,00	0,32%
Agosto-08-2017	626,00	-3,10%
Agosto-07-2017	646,00	-0,31%
Agosto-06-2017	648,00	0,00%
Agosto-05-2017	648,00	0,00%
Agosto-04-2017	648,00	-1,22%
Agosto-03-2017	656,00	-1,35%
Agosto-02-2017	665,00	-0,75%
Agosto-01-2017	670,00	-0,45%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Elaborado por: La Autora

### Análisis.

El 1 de agosto de 2017 se registró 670 puntos, mientras que al 31 de agosto del 2017 se registró 643 puntos, es decir, durante este tiempo se registró una variación de 27 puntos.

### **4.3.3 Factor Legal**

Está encuentra regido por la normativa legal vigente tanto interno como externo que reglamenta las acciones de la organización cooperativista (agencia Chillanes), en virtud que su prioridad es ser una organización financiera, en tal razón se administra bajo la normativa vigente en el Estado Ecuatoriano, tales como:

1. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario.
2. Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario.
3. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).
4. Reglamento General para aplicar la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).
5. Reglamento de Servicios de Renta Internas (SRI).
6. Código de trabajo.
7. Ley de Seguridad Social
8. Reglamentos internos; y,
9. Estatuto de la COAC “Juan Pío de Mora Ltda.”.

Se puede expresar que el factor legal es la vinculación de toda normativa legal que regula las actividades de las organizaciones financieras a fin de alcanzar el desarrollo correcto de la organización.

### **4.3.4 Factor Tecnológico**

La tecnología en la actualidad avanza a pasos grandes, creándose programas que son utilizados para producir bienes y servicios que simplifican la labor y control en las organizaciones y de esta manera satisfacer las necesidades del usuario. Hoy en día la tecnología está al alcance de todos porque mantiene un precio que está cada vez, más al alcance de todas las organizaciones.

#### 4.3.5 Factor Social

Este factor permitirá citar las características del medio social en la que está ubicado y opera la agencia Chillanes, es decir, el nivel de educación, tasa de alfabetización, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica, edades etc.

- La población en el cantón Chillanes es 17.406 mil habitantes (9,5 % respecto a la provincia Bolívar) es decir, mujeres son 8.555 y población en hombres son 8.851 mil, según él (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).
- La tasa del analfabetismo en el cantón Chillanes es del 4,2%. Según el informe del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).
- La cobertura de educación en el cantón Chillanes, a nivel de educación inicial es de 5,58% y a nivel Educación General Básica es de 75,87 %, mientras que a nivel de Bachillerato es de 19,90 %. Según el (Dirección de Educación Chillanes Distrito 02D02, 2015)
- El estilo de vida del más del 87 % de la población es el trabajo arduo del campo, para que obtengan alta producción agrícola especialmente en arveja, fréjol y maíz, por ello el cantón Chillanes es considerado como el granero del Ecuador. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, 2016)
- El cantón Chillanes se sitúa en la parte sur de la provincia de Bolívar, limita al norte con el cantón San Miguel provincia de Bolívar, al sur con el cantón General Elizalde (Bucay) provincia del Guayas, al Oeste Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos y al este el Cantón Pallatanga Provincia de Chimborazo. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, 2016)
- Las costumbres de la localidad del Cantón, es la cultura del CARNAVAL, que sin ninguna duda es la mejor fiesta del año, con eventos de tradicional celebración en especial el desfile folklórico de comparsas y carros alegóricos. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, 2016)
- El 90 % de la población es católica sus valores son cristianos.

## 4.4 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis del micro entorno ha permitido analizar el contexto actual de la agencia, establecer la relación causa-efecto. Mediante este se ha conseguido definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. Se anotan los siguientes elementos:

### 4.4.1 La Cooperativa

**1.- Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora Ltda.”.

**2.- Tipo:** Sistema Financiero Ecuatoriano.

**3.- Ubicación:**

✓ **País:** Ecuador.

✓ **Zona:** Centro.

✓ **Región:** Sierra.

✓ **Provincia:** Bolívar

✓ **Cantón:** Chillanes.

✓ **Dirección:** Calles García Moreno y Simón Bolívar

### 4.4.2 Misión

Contribuir al desarrollo socioeconómico a través de productos y/o servicios financieros y no financieros que cubran las necesidades de demandas de los socios, direccionando sus esfuerzos a mejorar su calidad de vida con un enfoque de responsabilidad social.

### 4.4.3 Visión

Constituirnos como una institución sólida y confiable, que brinda servicios financieros y no financieros que contribuye al desarrollo socioeconómico de sus socios.

#### **4.4.4 Objetivos**

- Mejorar las condiciones socioeconómicas de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros de ahorro y crédito accesibles y oportunos;
- Fomentar a través de servicios adecuados, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol de los procedimientos, como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;
- Generar la coordinación y/o integración con otras entidades locales, nacionales o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación, que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- Fortalecer el capital económico, mediante el financiamiento interno y/o externo que fuere necesario y conveniente, y que garantice el desarrollo institucional y la permanencia de los socios;
- Establecer actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros mediante alianzas estratégicas;
- Trabajar dando prioridad a la comunidad Chillanense, mediante la concesión de créditos a personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades: comercialización de especies menores de productos y a todos aquellos que tenga vínculo con el sistema financiero.

#### **4.4.5 Políticas**

- Desarrollo integral del asociado.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acorde a las necesidades del socio.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.

### **4.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Esta técnica ha permitido analizar los ámbitos internos y externos de la agencia e identificar las tipologías del FODA, mediante la utilización de esta herramienta se pudo obtener información relevante que se utilizara para solucionar las dificultades

administrativas, de esta forma lograr cambios positivos en la agencia, a su vez, atender los requerimientos de los socios.

#### 4.5.1 Análisis estratégico interno

Mediante este análisis se pudo identificar los aspectos fuertes y débiles de la agencia y establecer el conjunto de recursos que pueden utilizarse para mejorar la gestión de la agencia en el mercado.

Tabla 33: Análisis Interno

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO</b>	1. Estar legalmente registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidara	1. No poseen un plan estratégico acorde a la normativa actual
	2. Tecnología informática, software propio permite fluidez de información y optimizar el tiempo	2. Débil estructura administrativa
	3. Liquidez financiera	3. Débil planificación del talento humano
	4. Ubicación geográfica	4. Escasa difusión de la información institucional
	5. Diversidad de productos de crédito	5. Débil sistema de gestión interna
	6. Existe nuevo personal con predisposición para nuevos retos	6. No existe una cultura de servicio en todo el personal de la agencia
Fuente: COAC “Juan Pío de Mora”		
Elaborado por: <b>La Autora</b>		

#### 4.5.2 Análisis estratégico externo

Mediante este análisis se ha logrado identificar las amenazas y oportunidades que tiene la agencia dentro del mercado financiero. Toda vez, que se ha obtenido el resultado se pudo planear estrategias que permitirá lograr cambios positivos en la agencia.

Tabla 34: Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General	1. Interesados en afectar la credibilidad de la COAC a nivel de la agencia
2.Instituciones públicas y organizaciones privadas promueven la creación y / o el fortalecimiento de pequeños y grandes emprendimientos	2.Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios que la COAC
3. Demanda de crédito en el cantón Chillanes	3. Inestabilidad política y económica del país
4.Potencialidad del mercado actual	4. Presencia de organizaciones financieras no reguladas por la SBS
5. Sistemas de telecomunicaciones	5. Potencial ingreso de nuevos competidores
	6. Presencia de prestamistas informales
Fuente: <b>COAC “Juan Pío de Mora”</b>	
Elaborado por: <b>La Autora</b>	

### 4.5.3 Análisis de FODA o DAFO

A través de esta herramienta se ha conocido la situación actual de la agencia, una vez, que se ha analizado sus características internas y su ambiente externo.

Tabla 35: Análisis estratégico y Análisis FODA

MATRIZ DOFA o FODA		
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVOS	<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar legalmente registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidara.</li> <li>2. Tecnología informática, software propio permite fluidez de información y optimizar el tiempo.</li> <li>3. Liquidez financiera.</li> <li>4. Ubicación geográfica.</li> <li>5. Diversidad de productos de crédito.</li> <li>6. Existe nuevo personal con predisposición para nuevos retos.</li> </ol>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.</li> <li>2. Instituciones públicas y organizaciones privadas promueven la creación y / o el fortalecimiento de pequeños y grandes emprendimientos.</li> <li>3. Demanda de crédito en el cantón Chillanes.</li> <li>4. Potencialidad del mercado actual.</li> <li>5. Sistemas de telecomunicaciones.</li> </ol>
	<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No poseen un plan estratégico acorde a la normativa actual.</li> <li>2. Débil estructura administrativa.</li> <li>3. Débil planificación del talento humano.</li> <li>4. Escasa difusión de la información institucional.</li> <li>5. Débil sistema de gestión interna.</li> <li>6. No existe una cultura de servicio en todo el personal de la agencia.</li> </ol>	<b>AMENAZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interesados en afectar la credibilidad de la COAC a nivel de la agencia.</li> <li>2. Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios que la COAC.</li> <li>3. Inestabilidad política y económica del país.</li> <li>4. Presencia de organizaciones financieras no reguladas por la SBS.</li> <li>5. Potencial ingreso de nuevos competidores.</li> <li>6. Presencia de prestamistas informales.</li> </ol>
NEGATIVOS		
<b>Fuente:</b> COAC “Juan Pío de Mora”		
<b>Elaborado por:</b> La Autora		

#### 4.5.4 Análisis estratégico de la matriz FODA

Esta estrategia de análisis dará la información y la base para poder realizar una planeación eficaz y tomar las principales decisiones que viabilice el desarrollo organizacional de la agencia.

Tabla 36: Matriz FODA y Estrategias

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	1: Estar legalmente registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidara. 2: Tecnología informática (Software propio) permite fluidez de información y optimizar el tiempo. 3: Liquidez financiera. 4: Ubicación geográfica. 5: Diversidad de productos de crédito 6: Existe nuevo personal con predisposición para nuevos retos	1: No poseen un plan estratégico acorde a la normativa actual. 2: Débil estructura administrativa. 3: Débil planificación del talento humano. 4: Escasa difusión de la información institucional. 5: Débil sistema de gestión interna. 6: No existe una cultura de servicio en todo el personal de la agencia.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Maximizar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Minimizar debilidades aprovechar oportunidades
1: Vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento. 2: Instituciones públicas y organizaciones privadas promueven la creación y / o el fortalecimiento de pequeños y grandes emprendimientos. 3: Demanda de crédito en el cantón. 4: Potencialidad del mercado actual. 5: Sistemas de telecomunicaciones.	F1-O1: Diseñar manuales de crédito y cobranza que respondan a la necesidad de la agencia. F2-O5: Optimizar el sistema de información para la gestión de la agencia. F3, F5-O2: Suscribir convenios con entidades públicas y privadas. F4-O4: Fortalecer el crecimiento de mercado potencial, aprovechando de su ubicación geográfica. F5-O3: Promocionar productos y servicios financieros conforme a las necesidades de la población del cantón Chillanes. F6-O3: Implementar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades actuales de los socios.	D1-O1: Implementar el plan de desarrollo estratégico alineado con la matriz que permita mejorar la gestión administrativa de la agencia. D2-O4: Elaborar un orgánico estructural para una gestión por procesos. D3-O3, O5: Elaborar programas de capacitación para el talento humano de la agencia. D4-O5: Diseñar estrategias de publicidad para difundir los servicios financieros que ofrece la organización. D5-O2: Elaborar un manual de gestión por procesos. D6-O5: Fortalecer estrategias de servicio y atención al socio en el área de crédito y ventanillas.

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA) Minimizar amenazas	ESTRATEGIAS (DA) Minimizar debilidades evitar amenazas
<p>1: Interesados en afectar la credibilidad de la COAC a nivel de la agencia.</p> <p>2: Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios que la COAC.</p> <p>3: Inestabilidad política y económica del país.</p> <p>4: Presencia de organizaciones financieras no reguladas por la SBS.</p> <p>5: Potencial ingreso de nuevos competidores.</p> <p>6: Presencia de prestamistas informales.</p>	<p>F1-A1: Fortalecimiento de la identidad corporativa mediante servicios innovadores de mayor valor para los socios.</p> <p>F2-A6: Implementar un servicio en la página Web que permita realizar consulta, transacciones y demás.</p> <p>F3-A3: Elaborar un plan de contingencia para enfrentar los cambios que demanda el entorno.</p> <p>F4-A5: Proyecto de implementación de nuevos servicios de acuerdo a las tendencias actuales.</p> <p>F5-A2: Implementar servicio de asesoría financiera para los socios.</p> <p>F6-A4: Diseñar estrategias que permitan tener una relación directa con los socios y sus necesidades.</p>	<p>D1-A2: Actualizar el plan de desarrollo estratégico corporativo.</p> <p>D2-A6, A4: Fortalecer la gestión administrativa interna para alcanzar un posicionamiento ante los socios de la agencia.</p> <p>D3-A1: Mejorar el modelo de gestión del talento humano y tecnológico de la agencia, conforme a los socios.</p> <p>D4-A5: Planes de financiamiento para mediana, pequeña empresa y comercio en general.</p> <p>D5-A3: Establecer alianzas estratégicas con actores de la economía popular y solidaria para el crecimiento social y económico de la agencia.</p> <p>D6-A4: Promover nuevos productos y servicios innovadores en línea.</p>
<b>Fuente:</b> COAC “Juan Pío de Mora”		
<b>Elaborado por:</b> La Autora		

## 4.6 PONDERACIÓN DE FACTORES

A través de esta herramienta se podrá evidenciar la importancia de cada uno de los aspectos vinculados con la agencia.

### 4.6.1 Ponderación de los factores externos

Esta herramienta ha permitido sintetizar y evaluar la información de los aspectos económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos, culturales y ambientales, al cual esta inmersa la agencia.

Tabla 37: Ponderación de los factores externos

<b>FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>FACTORES A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>P. PONDERADO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento	0,12	4	0,48	
Instituciones públicas y organizaciones privadas promueven la creación y / o el fortalecimiento de pequeños y grandes emprendimientos.	0,10	4	0,40	
Demanda de crédito en el cantón	0,10	4	0,40	
Potencialidad del mercado actual	0,10	3	0,30	
Sistemas de telecomunicaciones	0,09	3	0,27	
<b>TOTAL, OPORTUNIDADES</b>			<b>1,85</b>	
<b>AMENAZAS</b>				
Interesados en afectar la credibilidad de la COAC a nivel de la agencia.		0,09	4	0,36
Competencia financiera que ofrecen los mismos servicios que la COAC		0,08	4	0,32
Inestabilidad económica del país		0,08	4	0,32
Presencia de organizaciones financieras no reguladas por la SBS		0,09	3	0,27
Potencial ingreso de nuevos competidores		0,08	3	0,24
Presencia de prestamistas informales		0,07	3	0,21
<b>TOTAL, AMENAZAS</b>			<b>1,72</b>	
<b>TOTAL, O+A</b>		<b>1,00</b>		<b>3,57</b>

Fuente: COAC "Juan Pío de Mora"

Elaborado por: La Autora

### Análisis:

Obtenido el resultado se evidencia que el aspecto externo es favorable para la agencia en virtud que el 1.85 % del peso ponderado total de las oportunidades es mayor frente al 1,72 % del peso ponderado total de las amenazas.

#### 4.6.2 Ponderación de los factores internos

Esta técnica se ha utilizado para priorizar y evaluar la información correspondiente a los aspectos internos encontrados en las unidades de trabajo de agencia.

Tabla 38: Ponderación de los factores internos

<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>P. PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Estar legalmente registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidara	0,15	4	0,60
Tecnología informática, (software propio) permite fluidez de información y optimizar el tiempo	0,13	3	0,39
Liquidez financiera	0,10	3	0,30
Ubicación geográfica	0,09	3	0,27
Diversidad de productos de crédito	0,08	3	0,24
Existe nuevo personal con predisposición para nuevos retos	0,06	3	0,18
<b>TOTAL, FORTALEZAS</b>			<b>1,98</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
No poseen un plan estratégico acorde a la normativa actual	0,07	4	0,28
Débil estructura administrativa	0,06	4	0,24
Débil planificación del talento humano	0,07	4	0,28
Escasa difusión de la información institucional	0,07	3	0,21
Débil sistema de gestión interna	0,05	4	0,20
No existe una cultura de servicio en todo el personal de la agencia	0,06	3	0,18
<b>TOTAL, DEBILIDADES</b>			<b>1,39</b>
<b>TOTAL, F+D</b>	<b>0,99</b>		<b>3,37</b>

Fuente: COAC “Juan Pío de Mora”

Elaborado por: La Autora

#### Análisis:

Es notable que las fortalezas son propicias para la agencia, ya que el 1,98 % es el peso total ponderado de las fortalezas frente a 1,39 % de las debilidades.

### 4.6.3 Ponderación de estrategias

Mediante este proceso se logrará comprobar la importancia de cada estrategia expuesta para el desarrollo de los proyectos.

Tabla 39: Priorización de estrategias

<b>PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS</b>			
<b>ESTRATEGIAS A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>P. PONDERADO</b>
<b>(FO) Maximizar F y O</b>			
F1-O1: Diseñar manuales de crédito y cobranza que respondan a la necesidad de la agencia.	0,25	4	1,00
F2-O5: Optimizar el sistema de información para la gestión de la agencia.	0,25	4	1,00
F3, F5-O2: Suscribir convenios con entidades públicas y privadas.	0,20	3	0,60
F4-O4: Aprovechar el crecimiento del mercado potencial, usufructuando su ubicación geográfica.	0,10	2	0,20
F5-O3: Promocionar productos y servicios financieros conforme a las necesidades de la población del cantón Chillanes.	0,10	3	0,30
F6-O3: Implementar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades actuales de los socios.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>
<b>(FA) Maximizar F y Minimizar A</b>			
F1-A1: Fortalecimiento de la identidad corporativa mediante servicios innovadores de mayor valor para los socios.	0,25	4	1,00
F2-A6: Implementar un servicio en la página Web que permita realizar consulta, transacciones y demás.	0,20	3	0,60
F3-A3: Elaborar un plan de contingencia para enfrentar los cambios que demanda el entorno.	0,20	3	0,60
F4-A5: Proyecto de implementación de nuevos servicios de acuerdo a las tendencias actuales.	0,15	2	0,30
F5-A2: Implementar servicio de asesoría financiera para los socios.	0,10	2	0,20
F6-A4: Diseñar estrategias que permitan tener una relación directa con los socios y sus necesidades.	0,10	2	0,20

<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>
<b>(DO) Minimizar D y Maximizar O</b>			
D1-O1: Implementar el plan de desarrollo estratégico alineado con la matriz que permita mejorar la gestión administrativa de la agencia.	0,34	4	1,36
D2-O4: Elaborar un orgánico estructural para una gestión por procesos.	0,20	3	0,60
D3-O3, O5: Elaborar programas de capacitación para el talento humano de la agencia.	0,09	2	0,18
D4-O5: Diseñar estrategias de publicidad para difundir los servicios financieros que ofrece la organización.	0,09	2	0,18
D5-O2: Elaborar un manual de gestión por procesos.	0,10	3	0,30
D6-O5: Fortalecer estrategias de servicio y atención al socio en el área de crédito y ventanillas.	0,18	3	0,54
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,16</b>
<b>(DA) Minimizar D y A</b>			
D1-A2: Actualizar el plan de desarrollo estratégico corporativo.	0,25	4	1,00
D2-A6, A4: Fortalecer la gestión administrativa interna para alcanzar un posicionamiento ante los socios de la agencia.	0,20	4	0,80
D3-A1: Mejorar la gestión del talento humano y tecnológico de la agencia conforme a las necesidades de los socios.	0,15	3	0,45
D4-A5: Crear planes de financiamiento para mediana, pequeña empresa y comercio en general.	0,15	3	0,45
D5-A3: Establecer alianzas estratégicas con actores de la economía popular y solidaria para el crecimiento social y económico de la agencia.	0,10	3	0,30
D6-A4: Promover nuevos productos y servicios innovadores en línea	0,15	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>

**Fuente:** COAC “Juan Pío de Mora”

**Elaborado por:** La Autora

## **Análisis:**

Obtenido el resultado de la priorización de las estrategias se evidencia que la estrategia (DA) registra el 3,60 % notablemente se evidencia que es el porcentaje mayor para las demás estrategias, continuado por la estrategia (FO) de 3,30 %, mientras la estrategia (FA) es de 2,90 % y el de porcentaje menor dentro del asunto es la estrategia (DO) con 3,16 %. Toda vez, que se ha evidenciado los resultados se debe formular estrategias claves para minimizar las debilidades y amenazas que afecta a la agencia.

### **4.7 ALINEAMIENTO CON EL MARCO NORMATIVO**

La Agencia Chillanes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” desde su creación en junio de 1991, desempeña sus actividades bancarias en base las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), el Reglamento General a la LOEPS, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los estatutos de la organización y las disposiciones emanadas desde la oficina Matriz.

La presente propuesta se relaciona con la visión, misión y el objetivo de la corporación que se encuentran plasmados en sus estatutos los mismos que son las directrices de la COAC “Juan Pío de Mora”.

### **4.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Para establecer y mantener la dirección de la agencia se formula una visión vinculada con el objetivo social y la misma transformada en una misión que defina la razón de ser de la organización.

#### **4.8.1 Visión**

“Ser una agencia sólida que trabaja con lineamientos estratégicos definidos y procesos estandarizados, para incrementar nuestro mercado y satisfacer las necesidades de nuestros socios, de esta forma obtener el reconocimiento de la población del cantón Chillanes”.

#### 4.8.2 Misión

“Ofrecer productos y servicios financieros, estableciendo alianzas estratégicas con los ciudadanos e instituciones del cantón Chillanes, garantizando confianza, seguridad y costo competitivo, para lograr elevada satisfacción de los socios, con la integración de talento humano competente, tecnología apropiada del sector cooperativista.”

#### 4.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se ha evidenciado el compromiso de los empleados que trabaja en la agencia de obtener resultados positivos y mitigar las debilidades y amenazas inherentes, a fin de evaluar resultados futuros que se espera alcanzar el desarrollo de la agencia.

Los objetivos estratégicos planteados para la agencia Chillanes, se encuentran alineados a objetivos estratégicos, perspectivas generales contenidas en el estatuto de la cooperativa, los cuales se han definido de la siguiente manera:

Tabla 40: Objetivos estratégicos

<b>FINANCIERA</b>	<b>SOCIOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
Maximizar el valor para la Cooperativa	Maximizar el valor para los Socios	Fortalecer la gestión y ejecución de procesos	Optimizar la gestión y aprendizaje, desarrollo humano y tecnológico

**Fuente:** Agencia Chillanes COAC “Juan Pío de Mora”

**Elaborado por:** La Autora

Por lo tanto, se ha procedido a formular las estrategias en las perspectivas con la finalidad de construir el mapa estratégico, el resultado de la ubicación de estrategias es el siguiente:

Tabla 41: Estrategias y perspectivas

ESTRATEGIAS		UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		FINANCIERA	SOCIOS	PROCESOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
		Maximizar el valor para la Cooperativa	Maximizar el valor para los Socios	Fortalecer la Gestión y ejecución de Procesos	Optimizar la Gestión y Aprendizaje, Desarrollo Humano y Tecnológico
<b>E1</b>	Fortalecimiento de la identidad corporativa mediante servicios innovadores de mayor valor para los socios		x		
<b>E2</b>	Mejorar la gestión de servicios de tecnologías de la información.			x	
<b>E3</b>	Crecer en activos y pasivos hasta la finalización del plan de desarrollo estratégico	x			
<b>E4</b>	Promocionar productos y servicios financieros conforme a las necesidades de la población del cantón Chillanes.	x			
<b>E5</b>	Mejorar la administración de gestión del talento humano y tecnológico de la agencia, conforme los requerimientos de sus socios.			x	
<b>E6</b>	Establecer alianzas estratégicas con actores de la economía popular y solidaria para el crecimiento social y económico de la agencia	x			
<b>E7</b>	Elaborar programas de formación y capacitación para el talento humano.				x
<b>E8</b>	Optimizar el sistema de información para la gestión de la agencia.	x			

**Fuente:** Agencia Chillanes COAC “Juan Pío de Mora”

**Elaborado por:** La Autora

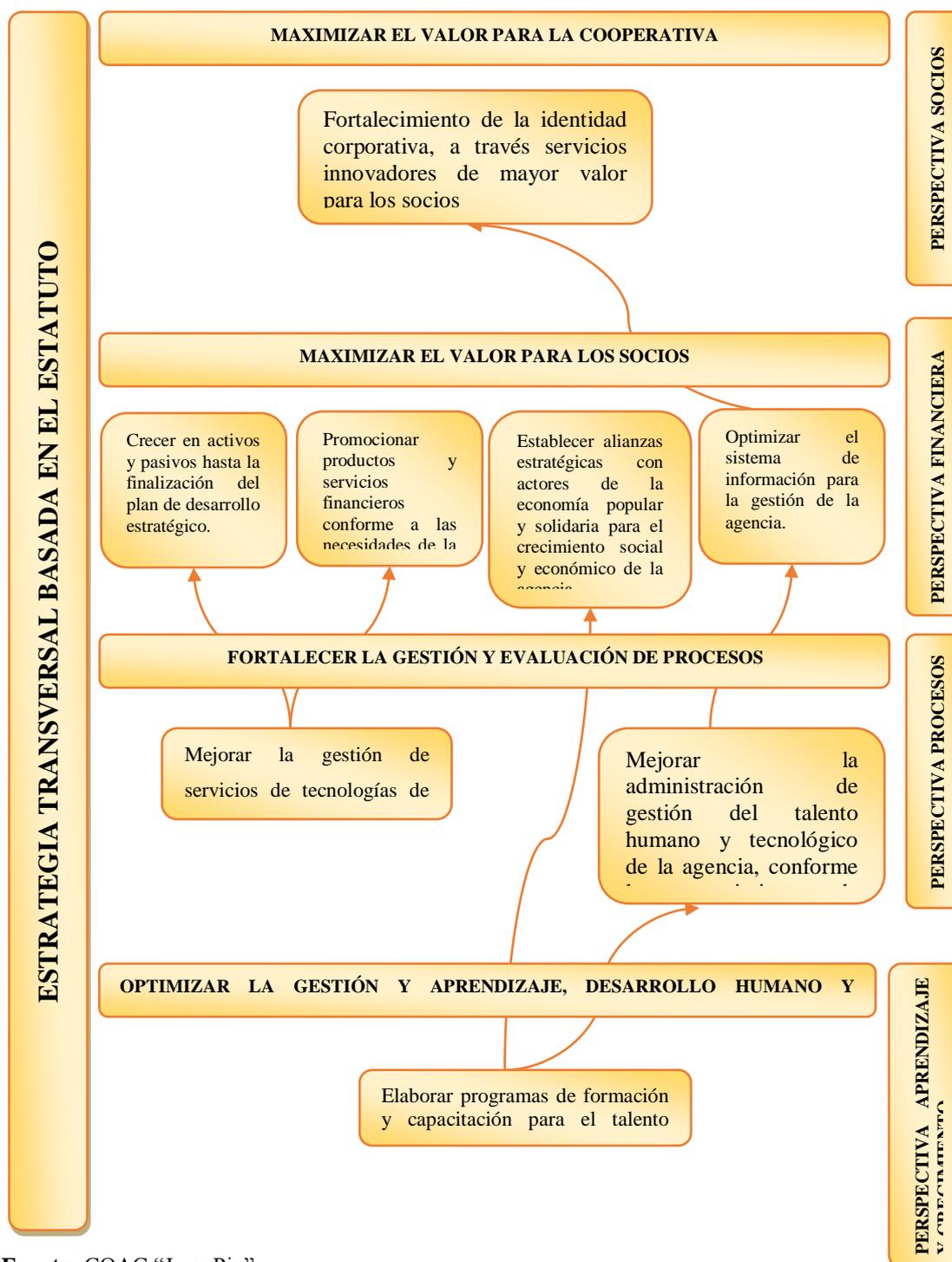
#### **4.10 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO**

Es una representación gráfica que facilita una visión amplia de las estrategias de la agencia, alineado en las perspectivas de la matriz. Para ello se va implantar manejar la metodología del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

Para realizar el mapa estratégico se va utilizar cuatro perspectivas:

- Financiera.
- Socio
- Procesos.
- Aprendizaje y Crecimiento.

Gráfico 34: Mapa estratégico 2017-2020

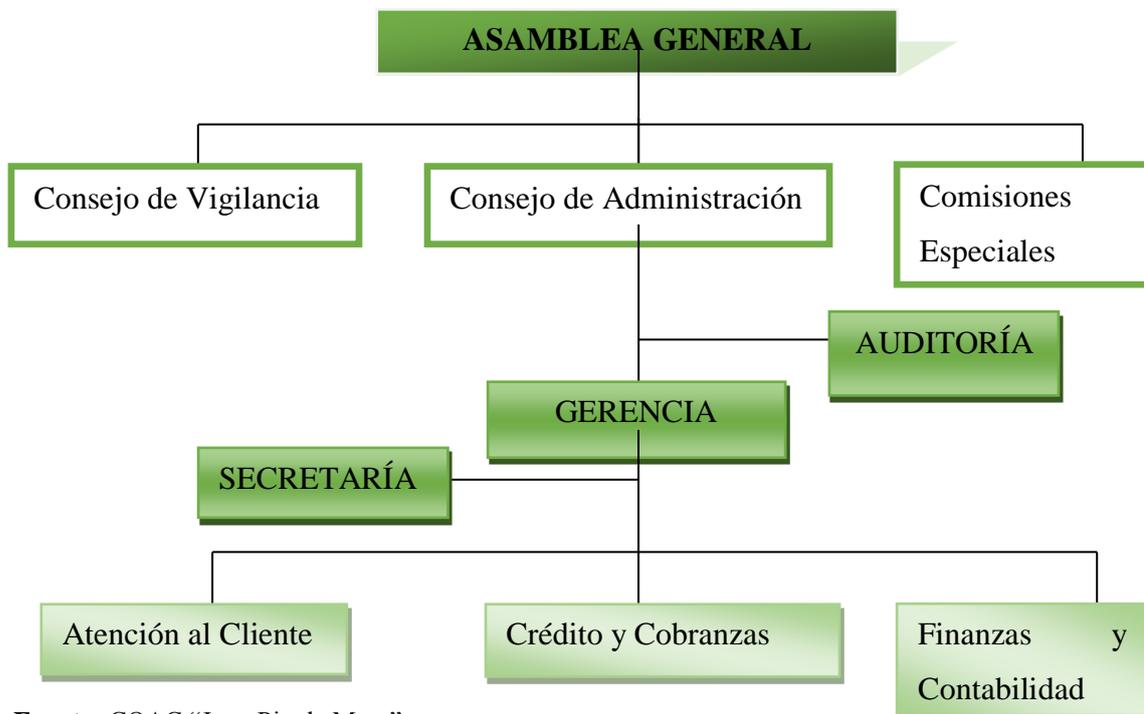


Fuente: COAC "Juan Pio"  
 Elaborado por: La Autora

#### 4.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para mejorar el funcionamiento y el desempeño de la agencia Chillanes, se propone un organigrama de manera que esta contenga los cinco principales niveles, tomando en cuenta que cada nivel va de forma descendente mostrando la posición de autoridad el uno sobre el otro, así tenemos los niveles: Directivo; Asesor; Ejecutivo; Auxiliar y Departamental.

Gráfico 35: Estructura organizacional



**Fuente:** COAC “Juan Pío de Mora”

**Realizado por:** La Autora

#### 4.12 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

En base a la información recopilada y la elaboración de las matrices de estrategia y mapa estratégico que son el resultado del diagnóstico FODA, se han identificado los proyectos a desarrollarse, mismos permitirán un alineamiento estratégico con la oficina matriz.

Tabla 42: Proyectos

OBJETIVO ESPECIFICO (ESTRATEGIA)	N.º	PROYECTOS	UNIDAD RESPONSABLE	AMBITO GEOGRAFICO	INDICADORES DE GESTIÓN O MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Fortalecimiento de la identidad corporativa mediante servicios innovadores de mayor valor para los socios</b>	P1	Sistematización de la trayectoria institucional y fortalecimiento de su identidad cultural.	Gestión Social	Agencia	Fotografías, registro de asistencia
	P2	Fortalecimiento corporativo con principios y valores cristianos, a través de publicidad en medios de comunicación y redes sociales.	Gestión Social	Agencia	Socialización, informes
	P3	Fortalecer la imagen corporativa, mediante tácticas de publicidad.	Marketing	Agencia	Publicidad, informes
<b>Mejorar la gestión de tecnologías de la información.</b>	P1	Diseño de un plan de gestión de riesgos de tecnologías de la información para control de la información generada en la agencia.	Sistemas	Agencia	Informes de aplicación
	P2	Cooperación entre la matriz y la agencia Chillanes para contar con soporte en tecnologías de la información.	Sistemas	Agencia	Registro de información
	P3	Diseño e implementación de un plan de seguridad de la información.	Sistemas	Agencia	Respaldo de datos
<b>Crecer en activos y pasivos hasta la finalización del plan de desarrollo estratégico</b>	P1	Fondeo alternativo interno, con el fin de obtener recursos monetarios, para afrontar gastos programados o inesperados.	Financiero	Agencia	Reportes financieros
	P2	Fondeo alternativo externo, mediante préstamos o créditos hechos entre instituciones bancarias nacionales y extranjeras.	Gerencia Social	Agencia	Cooperación registrada
	P3	Fortalecimiento de la gestión de captaciones (financieros y rentabilidad), para alcanzar el crecimiento programado.	Negocios	Agencia	Informe financiero
<b>Promocionar productos y servicios financieros conforme a las necesidades de la población</b>	P1	Fortalecimiento de productos y servicios actuales en los mercados existentes.	Negocios	Agencia	Informes técnicos
	P2	Educación financiera con enfoque cristiano, para captar socios.	Gestión Social	Agencia	Reporte de socialización, fotografías, informes
	P3	Investigación y desarrollo permanente de productos y servicios, con el objetivo de afrontar a los competidores en el mercado.	Marketing	Agencia	Socialización
<b>Mejorar la administración de gestión del</b>	P1	Sistematizar el modelo de gestión, a fin de alcanzar el objetivo	Administrativo	Agencia	Informes

<b>talento humano y tecnológico de la agencia, conforme los requerimientos de sus socios.</b>		social de la corporación.			
	P2	Implementar modelos de control interno, para contar con el respaldo e información actualizado.	Control Interno	Agencia	Sistema informático
	P3	Validación y diseño de todos los procesos de la institución.	Administrativo	Agencia	Informes
	P4	Obtener una calificación de Riesgos, para credibilidad de la corporación.	Unidad de Riesgos	Agencia	Informe de gestión
	P5	Plan de mejoramiento para la atención a los socios de la agencia.	Administrativo	Agencia	Socialización, informes
	P6	Mejorar los canales de comunicación interna, para una gestión por procesos.	Administrativo	Agencia	Registro de información y asistencia
	P7	Mejorar los canales de comunicación externa, para canalizar de manera correcta los procesos.	Marketing	Agencia	Publicidad en la página web
<b>Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento social y económico de la agencia</b>	P1	Manejo de liquidez entre agencias, para solucionar gastos imprevistos.	Financiero	Agencia	Informe financiero
	P2	Participación activa en las organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario en los diferentes niveles, a fin de tener actualizado la normativa interna.	Gestión Social	Agencia	Informes técnicos
	P3	Apoyo a procesos de unidad de cooperativas indígenas, a fin de involucrar con indiferentes actores sociales y establecer estrategias de cooperación.	Gestión Social	Agencia	Suscripción de cooperación
<b>Elaborar programas de formación y capacitación para el talento humano.</b>	P1	Establecer un programa de aprendizaje con cooperativas referentes y de experiencias de éxito	Administrativo	Agencia	Firmas, fotografías, reportes de actividades
	P2	Plan de profesionalización, mediante aprendizajes en cooperación con entidades públicas y privadas del ámbito social.	Administrativo	Agencia	Registro de capacitación
	P3	Plan de Capacitación, a través de talleres, conferencias, encuentros de actores sociales.	Administrativo	Agencia	Asistencia, informes laborales
<b>Optimizar el sistema de información para la gestión de la agencia.</b>	P1	Mejoramiento de las relaciones con los actores sociales con enfoque intercultural y cristiano.	Gestión Social	Agencia	Registro de eventos, historias de asistencia

**Fuente:** COAC “Juan Pío de Mora”

**Elaborado por:** La Autora

Una vez definidos los proyectos que sustentarán la ejecución de las estrategias, se los priorizó en base a la relevancia de su ejecución, considerando el presupuesto designado

para la ejecución de cada proyecto y sobre todo la relación con las estrategias de crecimiento de la agencia.

El objetivo primordial del plan de desarrollo estratégico para la agencia Chillanes, es el de garantizar a la organización que sus procesos de negocio estarán preparados para enfrentar escenarios de riesgo y cuyos efectos desfavorables para el valor del negocio podrán ser anticipados y por lo tanto convertidos en oportunidades de mejora para la agencia por ende para la cooperativa en su conjunto.

#### 4.13 PRESUPUESTO

El presupuesto necesario para llevar acabo las estrategias y proyectos de la agencia son los siguientes:

Tabla 43: Presupuesto

#### PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS

No.	PROYECTOS	PRESUPUESTO				TOTAL
		T.H	MATERIAL	TECNÓLOGICO	FINANCIERO	
1	Sistematización de la trayectoria institucional y fortalecimiento de su identidad cultural.	450,00	400,00	400,00	400,00	<b>1.650,00</b>
2	Fortalecimiento corporativo con principios y valores cristianos, a través de publicidad en medios de comunicación y redes sociales.	600,00	750,00	880,00	300,00	<b>2.530,00</b>
3	Fortalecer la imagen corporativa, mediante tácticas de publicidad.	650,00	666,00	700,00	600,00	<b>2.616,00</b>
4	Diseño de un plan de gestión de riesgos de tecnologías de la información para control de la información generada en la agencia.	735,00	800,00	833,00	750,00	<b>3.118,00</b>
5	Cooperación entre la matriz y la agencia Chillanes para contar con soporte en tecnologías de la información.	400,00	416,00	450,00	400,00	<b>1.666,00</b>

6	Diseño e implementación de un plan de seguridad de la información.	1.000,00	1.800,00	2.100,00	1.100,00	<b>6.000,00</b>
7	Fondeo alternativo interno, con el fin de obtener recursos monetarios, para afrontar gastos programados o inesperados.	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	<b>4.400,00</b>
8	Fondeo alternativo externo, mediante préstamos o créditos hechos entre instituciones bancarias nacionales y extranjeras.	1.250,00	1.416,50	1.985,50	1.500,00	<b>6.152,00</b>
9	Fortalecimiento de la gestión de captaciones (financieros y rentabilidad), para alcanzar el crecimiento programado.	700,00	780,00	860,00	700,00	<b>3.040,00</b>
10	Fortalecimiento de productos y servicios actuales en los mercados existentes	1.250,00	1.300,00	1.500,00	1.756,00	<b>5.806,00</b>
11	Educación financiera con enfoque cristiano, para captar socios.	1.100,00	2.000,00	2.000,00	1.000,00	<b>6.100,00</b>
12	Investigación y desarrollo permanente de productos y servicios, con el objetivo de afrontar a los competidores en el mercado.	1.200,00	1.500,00	1.500,00	1.000,00	<b>5.200,00</b>
13	Sistematizar el modelo de gestión, a fin de alcanzar el objetivo social de la corporación.	900,00	666,00	800,00	750,00	<b>3.116,00</b>
14	Implementar modelos de control interno, para contar con el respaldo e información actualizado.	855,00	600,00	700,00	650,00	<b>2.805,00</b>
15	Validación y diseño de todos los procesos de la institución.	780,00	750,00	800,00	800,00	<b>3.130,00</b>
16	Obtener una calificación de Riesgos, para credibilidad de la corporación.	800,00	850,00	1.200,00	1.000,00	<b>3.850,00</b>
17	Plan de mejoramiento para la atención a los socios de la agencia.	950,00	1.350,00	1.500,00	1.250,00	<b>5.050,00</b>
18	Mejorar los canales de comunicación interna, para una gestión por procesos.	1.000,00	1.500,00	1.850,00	1.430,00	<b>5.780,00</b>

19	Mejorar los canales de comunicación externa, para canalizar de manera correcta los procesos.	1.300,00	1.325,00	1.568,00	1.600,00	<b>5.793,00</b>
20	Manejo de liquidez entre agencias, para solucionar gastos imprevistos.	1.300,00	1.435,00	2.000,00	4.000,00	<b>8.735,00</b>
21	Participación activa en las organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario en los diferentes niveles, a fin de tener actualizado la normativa interna.	1.520,00	1.755,00	1.860,00	1.600,00	<b>6.735,00</b>
22	Apoyo a procesos de unidad de cooperativas indígenas, a fin de involucrar con indiferentes actores sociales y establecer estrategias de cooperación.	1.400,00	1.493,00	1.846,00	1.000,00	<b>5.739,00</b>
23	Establecer un programa de aprendizaje con cooperativas referentes y de experiencias de éxito	1.500,00	1.469,00	1.845,00	1.700,00	<b>6.514,00</b>
24	Plan de profesionalización, mediante aprendizajes en cooperación con entidades públicas y privadas del ámbito social.	1.000,00	1.755,00	1.800,00	1.600,00	<b>6.155,00</b>
25	Plan de Capacitación, a través de talleres, conferencias, encuentros de actores sociales.	1.100,00	1.875,00	1.958,00	1.653,00	<b>6.586,00</b>
26	Mejoramiento de las relaciones con los actores sociales con enfoque intercultural y cristiano.	1.550,00	1.500,00	2.000,00	1.500,00	<b>6.550,00</b>
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>		<b>26.290,00</b>	<b>31.151,50</b>	<b>36.135,50</b>	<b>31.239,00</b>	<b>124.816,00</b>

**FECHA DE INICIO**

1/1/2017

**FECHA DE TERMINACION**

31/12/2020

**UNIDAD DE MEDIDA**

NIFE= (# PROYECTOS EJECUTADOS/# PROYECTOS PLANTEADOS\*100)

**VERIFICACION TRIMESTRAL**

**Fuente:**

Agencia COAC

**Elaborado por:**

La Autora

#### 4.14 CRONOGRAMA

Es el tiempo determinado para la ejecución de cada proyecto.

Tabla 44: Cronograma

#### CRONOGRAMA DE EJECUCION DE PROYECTOS

No.	PROYECTOS	2017				2018				2019				2020				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Sistematización de la trayectoria institucional y fortalecimiento de su identidad cultural.				x	x	x	x	x	x	x	x						
2	Fortalecimiento corporativo con principios y valores cristianos, a través de publicidad en medios de comunicación y redes sociales.				x	x	x	x	x	x	x	x						
3	Fortalecer la imagen corporativa, mediante tácticas de publicidad.				x	x	x	x										
4	Diseño de un plan de gestión de riesgos de tecnologías de la información para control de la información generada en la agencia.				x	x	x	x										
5	Cooperación entre la matriz y la agencia Chillanes para contar con soporte en tecnologías de la información.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Diseño e implementación de un plan de seguridad de la información.				x	x	x	x										
7	Fondeo alternativo interno, con el fin de obtener recursos monetarios, para afrontar gastos programados o inesperados.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	Fondeo alternativo externo, mediante préstamos o créditos hechos entre instituciones bancarias nacionales y extranjeras.				x	x	x	x	x	x	x	x						

9	Fortalecimiento de la gestión de captaciones (financieros y rentabilidad), para alcanzar el crecimiento programado.			x	x	x	x										
10	Fortalecimiento de productos y servicios actuales en los mercados existentes			x	x	x	x	x	x	x	x						
11	Educación financiera con enfoque cristiano, para captar socios.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	Investigación y desarrollo permanente de productos y servicios, con el objetivo de afrontar a los competidores en el mercado.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	Sistematizar el modelo de gestión, a fin de alcanzar el objetivo social de la corporación.				x	x	x	x									
14	Implementar modelos de control interno, para contar con el respaldo e información actualizado.			x	x	x	x	x	x	x	x						
15	Validación y diseño de todos los procesos de la institución.			x	x	x	x	x	x	x	x						
16	Obtener una calificación de Riesgos, para credibilidad de la corporación.			x	x	x	x	x	x	x	x						
17	Plan de mejoramiento para la atención a los socios de la agencia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
18	Mejorar los canales de comunicación interna, para una gestión por procesos.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
19	Mejorar los canales de comunicación externa, para canalizar de manera correcta los procesos.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20	Manejo de liquidez entre agencias, para solucionar gastos imprevistos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

21	Participación activa en las organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario en los diferentes niveles, a fin de tener actualizado la normativa interna.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
22	Apoyo a procesos de unidad de cooperativas indígenas, a fin de involucrar con indiferentes actores sociales y establecer estrategias de cooperación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
23	Establecer un programa de aprendizaje con cooperativas referentes y de experiencias de éxito			x	x	x	x	x	x	x	x						
24	Plan de profesionalización, mediante aprendizajes en cooperación con entidades públicas y privadas del ámbito social.			x	x	x	x	x	x	x	x						
25	Plan de Capacitación, a través de talleres, conferencias, encuentros de actores sociales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
26	Mejoramiento de las relaciones con los actores sociales con enfoque intercultural y cristiano.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>																	

**FECHA DE INICIO** 1-ene-17  
**FECHA DE TERMINACION** 31-dic-20  
**UNIDAD DE MEDIDA** NIPE= (# PROYECTOS EJECUTADOS/# PROYECTOS PLANTEADOS\*100)  
**VERIFICACION TRIMESTRAL**  
**Fuente:** Agencia COAC  
**Elaborado por:** La Autora

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico estratégico permitió determinar que la agencia mantuvo problemas administrativos, que se debieron en parte a la falta de una planificación estratégica, aspecto que no permitió que se trabaje en una misma dirección hacia el objetivo corporativo. Lo mencionado afectó el crecimiento socioeconómico de la agencia.
2. El análisis FODA permitió establecer estrategias para las diferentes áreas funcionales, tales como procesos de gestión, tecnología y talento humano. Las estrategias están vinculadas a la misión, visión y objetivo social, para desplegar de forma permanente un proceso de mejora continua de la gestión y operación de la agencia.
3. La falta de un alineamiento estratégico con la matriz, provocó que la agencia se desfase de los procesos y operaciones que desarrollaba la matriz y que, entre otros, no pueda aprovechar las oportunidades que presentan en su ámbito.
4. El plan de desarrollo estratégico planteado contiene objetivos estratégicos y proyectos que permiten alinear y sincronizar la gestión administrativa entre la matriz y la agencia, para alcanzar el objetivo corporativo y la satisfacción de sus socios.

## RECOMENDACIONES

1. Socializar el plan de desarrollo estratégico en todas las áreas de la organización, tales como el directivo, el operativo y los socios, para que sea puesto en consideración de la Asamblea General de Socios, se apruebe y se institucionalice su ejecución en la agencia. Es primordial que la agencia aplique y ejecute el plan estratégico propuesto de forma eficaz y eficiente, comprometiendo los recursos necesarios y en los plazos establecidos, lo mencionado permitirá mejorar la gestión de la agencia y posibilitará alcanzar los objetivos y metas planteadas en el plan de desarrollo estratégico.
2. Implementar y aplicar un sistema de seguimiento y evaluación a la ejecución del plan de desarrollo estratégico, a fin de que los Directivos de la agencia puedan tomar decisiones y acciones correctivas a tiempo y de este modo optimar la gestión de la organización.
3. Planificar y ejecutar programas de capacitación en educación cooperativa y de emprendimiento, que incluyan a los socios y actores sociales en general, con el propósito de promover el acceso a los productos y servicios que ofrece la COAC “Jun Pío de Mora” a través de la agencia.
4. Programar la formación y capacitación al personal para fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el desempeño en cada área de trabajo, con esta acción se fortalecerá las estrategias de servicio y atención a los socios de la agencia.

## BIBLIOGRAFIA

- Ancle, T. A. (1990). *Planeación estratégica control total de calidad, un caso real en México*. México: Grijalbo S.A.
- Ander-Egg, E. (1988). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Cid editor.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (LPES).
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Monticristi: Registro Oficial 449.
- Banco Central del Ecuador. (31 de Agosto de 2017). *Factor económico*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure chapters in the history of the american*. Washington, D.C.: MIT Press Cambridge.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Colmenajero, A. (s.f de 2003). Alineación estratégica. *Expomanagement Madrid*. (E. Maisch Molina, Entrevistador)
- Diccionario Abierto Español. (16 de julio de 20017). *Operativizar*. Obtenido de <http://www.significadode.org/operativizar.htm>
- Dirección de Educación Chillanes Distrito 02D02. (Febrero de 2015). *Factor social*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/02D02.pdf>
- EL Comercio. (5 de Abril de 2017). *Factor político*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-crecimiento-resultado-electoral.html>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica 14ª ed*. México: Pearson Educación.
- García Sánchez, E., & Valencia Velasco, M. (2007). *Planeación estratégica teoría y práctica*. México: Trillas.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar. (22 de Enero de 2016). *Factor social*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://www.bolivar.gob.ec/gpbTuristico/index.php/es/layout/servicios/122-chillanes/322-chillanes>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f de 2010). *Factor social*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2017). *Factor económico*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica*. México: Alfaomega.
- Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria S.A. DE C.V.
- Martínez, G. (2005). Alineamiento integral de los recursos humanos. *Revista de Servicio Civil No. 19*, 1-4.
- Ministerio de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Reglamento a Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro Oficial Suplemento 648, Decreto Ejecutivo 1061.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (28 de Abril de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategi planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1982). *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*. *Academy of Management Journal*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1998). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muchnik, E. (2000). *Planificación estratégica para centros de gestión y grupos asociativos*. Santiago: Fundación Chile.
- Munch, L. (2005). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición de plan de desarrollo*. Obtenido de <http://definicion.de/plan-de-desarrollo/>

- Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación como alienar el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Real Academia Española. (2017). *Desarrollo*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=CTzcOCM>
- Rojas López, M. D., & Medina Marin, L. J. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sallenave, J. P. (1991). *La planificación estratégica*. 2ª ed. México: Norma.
- Scott Jervis, D. (2011). *Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en colombia*. Colombia: EAE Editorial Academia Española.

## ANEXOS

### Anexo 1: Formulario de encuesta a los socios



#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA AGENCIA CHILLANES

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico estratégico de la agencia Chillanes, para mejorar su gestión administrativa.  
**Indicaciones:** Por favor marque con una x la respuesta que usted considere pertinente.

1. ¿A su criterio los servicios que presta la agencia, es?  
 Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
2. ¿El trato que recibe de los funcionarios que laboran en la agencia, es?  
 Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
3. ¿Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio en la agencia, es?  
 Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
4. ¿Las instalaciones que dispone la agencia, para atención al socio, es?  
 Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
5. ¿Cómo considera la disponibilidad de equipos y la tecnología de la agencia?  
 Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
6. ¿Usted considera que la administración de la agencia, es?  
 Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
7. ¿Usted conoce cuales son los servicios que ofrece la agencia?  
 Si ..... No .....
8. ¿Usted ha recibido capacitación para los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa por medio de su agencia?  
 Si ..... No .....
9. ¿Usted conoce la estructura funcional de la agencia?  
 Si ..... No .....
10. ¿En su calidad de socio ha participado en el Concejo de control y vigilancia de la agencia?  
 Si ..... No .....
11. ¿El Gerente de la agencia ha informado a los socios los dictámenes de las auditorías y de los estados financieros?  
 Si ..... No .....
12. ¿Usted como socio ha asistido a las rendiciones de cuentas de la agencia?  
 Si ..... No .....

## Anexo 2: Formulario de encuesta a los funcionarios



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA AGENCIA CHILLANES

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico estratégico de la agencia Chillanes, para mejorar su gestión administrativa.

**Indicaciones:** Por favor marque con una x la respuesta que usted considere pertinente.

1. ¿La Cooperativa cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad actual de la agencia?  
Si ..... No .....
2. ¿Existen estrategias o procedimientos que permitan el mejoramiento continuo de las diferentes áreas de trabajo de la agencia?  
Si ..... No .....
3. ¿Está usted al tanto de los procesos, procedimientos y políticas de seguridad que se debe aplicar en su área de trabajo?  
Si ..... No .....
4. ¿Usted ha sido capacitado para ejercer sus funciones en agencia?  
Si ..... No .....
5. ¿El clima laboral en la agencia, es?  
Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
6. ¿La agencia posee un orgánico funcional, acorde a la realidad actual de la misma?  
Si ..... No .....
7. ¿La agencia posee estrategias de fortalecimiento del sistema de control interno?  
Si ..... No .....
8. ¿Usted considera que la gestión administrativa de la agencia, es?  
Excelente ..... Bueno ..... Regular ..... Malo .....
9. ¿La Matriz y la Agencia manejan un flujo de información ágil a través de un software institucional y desde cuándo?  
Si ..... Año ..... No .....
10. ¿Conoce Usted que es la misión y visión institucional?  
Si ..... No .....

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA AGENCIA CHILLANES

11. ¿La agencia tienen valores corporativos definidos?

Si ..... No .....

12. ¿Sabe Usted que es un Plan Operativo Anual (POA)?

Si ..... No .....

13. ¿Sabe Usted que es un análisis FODA?

Si ..... No .....

14. ¿Usted sabe la importancia que posea la aplicación del plan de desarrollo estratégico en la agencia?

Si ..... No .....

15. ¿Usted cree que la implementación del plan de desarrollo estratégico alinea y direcciona la gestión administrativa de la agencia?

Si ..... No .....

16. ¿Está de acuerdo que para lograr el objetivo cooperativista es necesario alinear la gestión administrativa de la agencia con la matriz, a través del plan de desarrollo estratégico propuesto?

Si ..... No .....

GRACIAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Anexo 3: Imágenes

