



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO” LTDA., OFICINA
MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA
DE CHIMBORAZO PERÍODO 2021-2025.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: JESSICA MAGALY TAGUA CHUCURI

DIRECTOR: Dr. RODNEY EDUARDO MEJÍA GARCES

Riobamba – Ecuador

2022

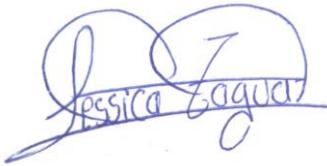
©2022, Jessica Magaly Tagua Chucuri

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

Yo, JESSICA MAGALY TAGUA CHUCURI, declaro que el presente de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

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

Riobamba, 04 de enero del 2022

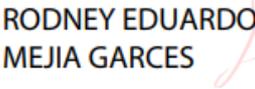


Jessica Magaly Tagua Chucuri

C.I. 060437026-2

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO” LTDA., OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2021-2025. .**, realizado por la señorita: **JESSICA MAGALY TAGUA CHUCURI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Liliana Alejandra Funes Samaniego Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: LILIANA ALEJANDRA FUNES SAMANIEGO	2022-01-20
Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado digitalmente por RODNEY EDUARDO MEJIA GARCES Fecha: 2022.01.25 10:18:34 -05'00' 2022-01-20	2022-01-20
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo MIEMBRO DE TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Fecha: 2022.01.05 16:34:21 -05'00'	2022-01-20

DEDICATORIA

A Dios por ser tan misericordioso en mi vida personal, por su protección, guía y sobre todo brindarme salud y sabiduría para seguir adelante a pesar de las circunstancias presentadas, sé que nunca me fallará porque es mi padre espiritual y todo se lo debo a él.

A mi familia, ya que debido a su apoyo y sacrificio estoy culminando una etapa más de mi vida estudiantil.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de ser estudiante de una universidad tan prestigiosa y formarme profesionalmente con docentes capacitados.

A los docentes de la carrera de Finanzas quienes con sus experiencias y conocimientos me han instruido para ser un profesional competente con principios éticos y morales ante la sociedad, los mismos que con su paciencia en la enseñanza han llegado a formar un aprecio por mi parte.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., por abrirme las puertas y brindarme todo el sustento para el desarrollo de mi trabajo de titulación y asimismo me dan a conocer la situación real de lo que ocurre a fuera de las enseñanzas universitarias.

Jessica.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque gracias a su voluntad y los planes que tiene para mí me ha llevado hasta este camino, disfrutar de la vida, de mi familia, del estudio, trabajo, amigos, a pesar de que yo le he fallado siempre ha estado a mi lado.

A mis amados padres Juan y María, quienes son un pilar fundamental en mí, ya que con su infinito amor, apoyo incondicional y consejos sabios han logrado en mí ser una excelente persona de principios y valores únicos, me han dado a apreciar el valor de las cosas, asimismo me han inculcado la fe en Dios en todo y para todo, por ende, mi amor, presencia y apoyo será recíproco para siempre.

A mis amados hermanos Edison, Hitler y William quienes son un soporte para yo seguir avanzando, me han brindado su total confianza, anhelos todos esos momentos divertidos, esos minutos de nostalgia sin embargo hemos aprendido que sin importar la situación que atravesase cada uno eternamente debe prevalecer el amor y la unión familiar. Por lo cual oro a Dios para que no me falte ningún integrante de mi familia yo siempre estaré con cada uno de ellos.

A mis tíos que con sus experiencias y sabias recomendaciones me ayudaron a tomar una perspectiva de superación, cuando necesitaba de algo nunca dudaron estar ahí para acompañarme y ayudarme.

A mi director y miembro de tesis por la paciencia y el tiempo que me brindan para revisar y ser un guía para mi trabajo de titulación.

Jessica.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESÚMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Sistematización del problema.....	4
1.4. Delimitación del problema.....	4
1.4.1. <i>Delimitación espacial</i>	4
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. <i>General</i>	5
1.5.2. <i>Específicos</i>	5
1.6. Justificación del problema.....	6
1.6.1. <i>Justificación Teórica</i>	6
1.6.2. <i>Justificación Metodológica</i>	6
1.6.3. <i>Justificación Práctica Social</i>	6

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA.....	8
2.1. Antecedentes de Investigación.....	8
2.2. Marco teórico.....	10
2.2.1. <i>Administración</i>	10
2.2.2. <i>Análisis Financiero</i>	10
2.2.3. <i>Análisis FODA</i>	11
2.2.4. <i>Análisis organizacional</i>	12
2.2.5. <i>Diagnóstico</i>	12

2.2.6.	<i>Estrategia</i>	13
2.2.7.	<i>Estructura del Plan Estratégico</i>	14
2.2.8.	<i>Herramientas de seguimiento Externo</i>	15
2.2.9.	<i>Herramientas de seguimiento Interno</i>	17
2.2.10.	<i>Indicadores de gestión</i>	19
2.2.11.	<i>Planeación</i>	20
2.2.12.	<i>Plan estratégico</i>	20
2.2.13.	<i>Sector Cooperativo</i>	23
2.3.	Marco Conceptual	25

CAPITULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	27
3.1.	Enfoque de Investigación	27
3.2.	Nivel de investigación	27
3.3.	Diseño de investigación	28
3.4.	Tipo de Estudio	28
3.5.	Población y muestra	29
3.5.1.	<i>Población</i>	29
3.5.2.	<i>Muestra</i>	29
3.6.	Métodos, técnica e instrumentos de investigación	30
3.6.1.	<i>Métodos</i>	30
3.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	31
3.7.	Interrogante de Idea a defender	32
3.8.	Análisis e interpretación de resultados	32
3.8.1.	<i>Resultados cualitativos</i>	32
3.8.2.	<i>Resultados cuantitativos</i>	35
3.9.	Hallazgos	59
3.10.	Verificación de la Idea a Defender	62

CAPÍTULO IV

4.	MARCO PROPOSITIVO	63
4.1.	Título del Proyecto	63
4.2.	Descripción Institucional	63
4.2.1.	<i>Antecedentes Históricos</i>	63
4.2.2.	<i>Base legal</i>	64

4.2.3. <i>Objetivo social</i>	64
4.2.4. <i>Ubicación Geográfica</i>	64
4.2.5. <i>Servicios financieros</i>	65
4.2.6. <i>Horario de atención</i>	66
4.2.7. <i>Estructura organizativa</i>	66
4.2.8. <i>Filosofía institucional</i>	66
4.3. Preámbulo del Diagnóstico Intitucional	68
4.3.1. <i>Diagnostico Externo</i>	69
4.3.1.3. <i>Matriz de prioridades macroentorno</i>	78
4.3.1.4. <i>Perfil estratégico macroentorno (externo)</i>	80
4.3.1.5. <i>Modelo Ponderado Macroentorno en Base en el Impacto</i>	81
4.3.2. <i>Diagnóstico Interno</i>	84
4.3.2.5. <i>Modelo Promedio Micro-entorno en Base al Impacto</i>	97
4.3.2.7. <i>Ponderación General FODA</i>	98
4.3.3. <i>Mapa Estratégico</i>	106
4.3.4. <i>Matriz Cuadro de Mando Integral</i>	107
4.3.5. <i>Plan de Implementación</i>	117
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Población Interna.....	29
Tabla 2-3: Población externa	29
Tabla 3-3: Técnicas e Instrumentos	31
Tabla 4-3: Resumen de la Entrevista.....	33
Tabla 9-3: Conocimiento de la filosofía institucional.....	35
Tabla 10-3: Estratégias de captación de clientes.....	36
Tabla 11-3: Organigrama estructural y funcional	37
Tabla 12-3: Eficiencia de la gestión administrativa y financiera	38
Tabla 13-3: Metas por departamento	39
Tabla 14-3: Factores negativos para el desarrollo institucional.....	40
Tabla 15-3: Aspectos de crecimiento institucional	42
Tabla 16-3: Existencia de una planificación estratégica	44
Tabla 17-3: Finalidad de un plan estratégico	45
Tabla 18-3: Participación en un plan estratégico	46
Tabla 21-3: Conocimiento de un plan estratégico.....	47
Tabla 22-3: Utilidad de un plan estratégico	48
Tabla 23-3: Participación en la elaboración de un plan estratégico.....	49
Tabla 24-3: Finalidad de un plan estratégico	50
Tabla 25-3: Contenido de un plan estratégico.....	51
Tabla 26-3: Sujeto principal para la elaboración del plan estratégico	52
Tabla 27-3: Tiempo de empleo de un plan estratégico	53
Tabla 28-3: Tiempo de actualización de un plan estratégico	54
Tabla 29-3: Problemas detectados en la cooperativa	55
Tabla 30-3: Factores de mejora.....	57
Tabla 31-4: Análisis Pest	69
Tabla 32-4: Factores claves económicos	72
Tabla 33-4: Factores claves políticos.....	73
Tabla 34-4: Factores claves sociales	74
Tabla 35-4: Factores claves tecnológicos	75
Tabla 36-4: Factores claves competitivos.....	76
Tabla 37-4: Factor clave geográfico	77
Tabla 38-4: Factor clave medio ambiental.....	77
Tabla 39-4: Matriz de prioridad macroentorno.....	78
Tabla 40-4: Perfil estratégico macroentorno.....	80

Tabla 41-4: Capacidad de respuesta macroentorno	81
Tabla 42-4: Matriz de factores 5 fuerzas de Porter	85
Tabla 43-4: Matriz de prioridades 5 Fuerzas de Porter	87
Tabla 44-4: Perfil estratégico 5 Fuerzas de Porter	88
Tabla 45-4: Capacidad de Respuesta 5 Fuerzas de Porter	89
Tabla 46-4: Perfil de Capacidad Interna	90
Tabla 47-4: Matriz de prioridades ambiente externo	94
Tabla 48-4: Perfil estratégico ambiente interno	96
Tabla 49-4: Matriz Promedio Micro-entorno en Base al Impacto	97
Tabla 50-4: Matriz FODA.....	98
Tabla 51-4: Ponderación General FODA.....	98
Tabla 52-4: Índice de rentabilidad	102
Tabla 53-4: Índice de Liquidez	102
Tabla 54-4: índice de Solvencia.....	103
Tabla 55-4: Índice de Morosidad.....	104
Tabla 56-4: Índice de Intermediación Financiera	104
Tabla 57-4: Suficiencia Patrimonial	105
Tabla 58-4: Índice de Eficiencia Administrativa	105
Tabla 59-4: Perspectiva Institucional.....	107
Tabla 60-4: Perspectiva Financiera.....	110
Tabla 61-4: Perspectiva Mercado-Cliente.....	111
Tabla 63-4: Perspectiva de Talento Humano	115
Tabla 64-4: Plan de Implementación	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-2.	Análisis Pest	16
Figura 3-2.	Fuerzas de Porter	17
Figura 4-2.	Proceso de planeación estratégica	22
Figura 5-4.	Ubicación COAC Acción y Desarrollo Ltda. Matriz	64
Figura 6-4.	Organigrama estructural de la COAC	66
Figura 7-4.	Mapa estratégico	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Conocimiento de la filosofía institucional.....	35
Gráfico 2-3.	Estrategias de captación de clientes.....	36
Gráfico 3-3.	Organigrama estructural y funcional	37
Gráfico 4-3.	Eficiencia de la gestión administrativa y financiera	38
Gráfico 5-3.	Metas por departamento	39
Gráfico 6-3.	Factores negativos para el desarrollo institucional	40
Gráfico 7-3.	Aspectos de crecimiento institucional	42
Gráfico 8-3:	Existencia de una planificación estratégica	44
Gráfico 9-3.	Finalidad de un plan estratégico	45
Gráfico 10-3.	Participación en un plan estratégico	46
Gráfico 11-3.	Conocimiento de un plan estratégico.....	47
Gráfico 12-3.	Utilidad de un plan estratégico	48
Gráfico 13-3.	Participación en la elaboración de un plan estratégico	49
Gráfico 14-3.	Finalidad de un plan estratégico	50
Gráfico 15-3.	Contenido de un plan estratégico.....	51
Gráfico 16-3.	Sujeto principal para la elaboración del plan estratégico.....	52
Gráfico 17-3.	Tiempo de empleo de un plan estratégico	53
Gráfico 18-3.	Tiempo de actualización de un plan estratégico	54
Gráfico 19-3.	Problemas detectados en la cooperativa	55
Gráfico 20-3.	Factores de mejora.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA PARA EMPLEADOS

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA PARA SOCIOS

ANEXO D: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS COCREAD

ANEXO F: RUC COCREAD

RESÚMEN

El presente trabajo de titulación se enfocó en la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la oficina matriz de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo del período 2021-2025, como una herramienta de gestión administrativa y financiera para la entidad. En base a la investigación de campo y documental se dio a conocer la realidad institucional, la utilización del método inductivo permitió identificar los factores internos y externos que involucran a las actividades de la Coac, e incluso se empleó la entrevista presencial al gerente general, encuesta digital realizada a la totalidad del personal de la cooperativa, encuestas digitales y presenciales efectuadas a los socios/as de la ciudad de Riobamba, posteriormente se adjuntó los datos para un análisis e interpretación de resultados por medio de tablas y graficas estadísticas, cuya información reveló principales problemáticas, como; la falta de estrategias para un buen servicio al cliente y atraer más inversión, ausencia de innovación en los productos y servicios financieros, personal escaso en las oficinas, carteras de morosidad incrementadas, procesos de aceptación y entrega de créditos demorosos, ineficiencia en los procesos de cobranza de créditos y escasa publicidad. En base a los resultados obtenidos se desarrolló la propuesta de un cuadro de mando integral y el plan de implementación, en la que, contiene proyectos, políticas, objetivos, presupuestos y tiempo estimado de ejecución, concluyendo que dicho plan es óptimo para la operatividad de la cooperativa. Se recomienda a los directivos, personal administrativo y operativo implementar en sus actividades institucionales las temáticas del presente trabajo de titulación ya que permitirá tomar mejores estrategias que conlleve a un buen posicionamiento en el mercado financiero, siendo una institución financiera solvente y a la vez cumpla con las expectativas de los socios y clientes.

Palabras Clave: <CIENCIA ECONÓMICA Y ADMINSTRATIVA>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <DIAGNÓSTICO EXTERNO>, <DIAGNÓSTICO INTERNO>, <OBJETIVO ESTRATÉGICO>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



07-02-2022
0218-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study focused on the elaboration of a strategic plan for Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda in its main office located in Riobamba city, province of Chimborazo from 2021 to 2025, as a tool of administrative and financial management for the company. Based on the field and documentary research, the institutional situation was revealed, the use of the inductive method allowed identifying the internal and external factors that involve the activities of the institution, and even a face to face interview with the CEO, a survey applied to the institutional staff, digital and face-to-face surveys applied to its clients in Riobamba city, and then the information was attached for the analysis and interpretation of results through statistical tables and graphs, whose information revealed real problems such as: the lack of strategies for good customer service and attracting more investment, lack of innovation in financial products and services, few employees in offices, a high rate of overdue portfolios, slow credit acceptance and delivery processes, inefficiency regarding credit collection processes and limited marketing. Based on the results obtained, the proposal of a balanced scorecard and the implementation plan was developed which contains projects, policies, objectives, budgets and estimated execution time, concluding that this plan is optimal for the institutional operations. It is recommended that the managers, the administrative and the operational staff implement the strategies from this study as it will allow them to take better strategies that lead to a good position of the company within the financial market in order to position it as a solvent financial institution and at the same time comply with the expectations of its associates and clients.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <EXTERNAL DIAGNOSIS>, <INTERNAL DIAGNOSIS>, <STRATEGIC OBJECTIVE>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.09
13:12:34 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo en el país ha llegado a expandirse en el mercado financiero generando mayor competitividad, por ende, para que una entidad financiera sea fructífera, segura, rentable y solvente es importante desafiar los grandes retos, implementado procesos sistemáticos que van de acorde a la globalización y a los requerimientos del socio.

La elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la oficina matriz de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo del período 2021-2025, permitirá a la oficina matriz alinear y sincronizar los procesos que se ha venido desarrollando y aun no refleja un desarrollo evidente, por ende es primordial el empleo de la herramienta ya que a través de estrategias claras busca mejorar la gestión interna como externa, en prospectos de rentabilidad, liquidez y solvencia. El presente trabajo de titulación está compuesto de cuatro capítulos:

En el capítulo I EL PROBLEMA; se define el planteamiento, formulación, sistematización, delimitación del problema, los objetivos, la justificación.

En el capítulo 2 MARCO TEÓRICO, se encuentra estructurada de la siguiente manera; antecedentes de investigación, fundamentos del marco teórico y el marco conceptual

En el capítulo 3 MARCO METODOLÓGICO, se puede apreciar el enfoque de investigación, el tipo de diseño de investigación a utilizar, el tipo de estudio a realizar, la identificación de la población y muestra, además los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, las técnicas e instrumentos óptimos a emplear para la recolección de datos, posterior a ello se desarrolla la interrogante o idea a defender, una vez realizada las encuestas y entrevistas se procede a desarrollar el análisis e interpretación de resultados con sus respectivas tablas de frecuencia, gráficos estadísticos y la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en cada pregunta, después se describe los hallazgos tanto de la entrevista al gerente general como las encuestas de los socios y empleados de la cooperativa, finalmente se verifica la idea a defender,

En el capítulo 4 MARCO PROPOSITIVO se enfoca en la elaboración del plan estratégico, diagnóstico interno y externo de la institución financiera con la aplicación del análisis PEST, matriz de prioridades para el diagnóstico externo, mientras que para el diagnóstico interno se empleó la matriz EFI y EFE, las cinco fuerzas de Porter, aplicación de indicadores financieros desarrollar un cuadro de mando integral y la matriz de implementación de estrategias enfocadas a la perspectiva institucional, financiero, mercado y clientes, organización, tecnología y procesos, talento humano.

Finalmente, se desarrolla las conclusiones y respectivas recomendaciones correspondientes al desarrollo del trabajo de titulación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Ecuador es uno de los países donde refleja un desarrollo notable en el sector cooperativista de ahorro y crédito, “En la actualidad existen 887 entidades, cuyo surgimiento se debe a razones sustanciales de la crisis financiera en el año 2000 la cual muchas de estas instituciones captaron los ahorros de los clientes que para ese entonces perdieron la confianza en los bancos del país” (SEPS, 2020). Y a partir de allí se ha visto que han llegado a tener una participación importante en el mercado financiero, las mismas que prestan una variedad de productos y servicios financieros con acceso de formar rápida, segura y directa para los socios. No obstante, se ha evidenciado que varias de las instituciones financieras en nuestro país no llegan a tener un desarrollo y solvencia exitosa, debido a la mala gestión tanto administrativa, financiera y operativa por los funcionarios de la entidad, e incluso puede generarse por los factores externos que impactan de manera gradual el desempeño de las actividades de la entidad, por ende si los riesgos no son mitigados de manera correcta por una toma de decisiones adecuada el resultado final es la disolución, liquidación o cierre de la entidad.

“La concentración mayoritaria de cooperativas de ahorro y crédito tanto del segmento 2, 3, 4 se encuentran en la región Sierra Centro de las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Cotopaxi” (Aciamericas, 2018). Cuyas agencias se extienden en todo el territorio nacional, incrementando el nivel de competencia, además por la variedad de productos y servicios diferenciados con valor agregado, una mejor atención al cliente, la rapidez, seguridad, solvencia y la buena administración de la institución trae confiabilidad al socio que permite a la Coac crecer. En la ciudad de Riobamba las cooperativas de ahorro y crédito muestran buena evolución y crecimiento de acuerdo al margen de confiabilidad y solvencia dentro del sistema financiero, como instituciones que aportan a la Economía Popular y Solidaria del Ecuador y al desarrollo de actividades económicas tanto productivas y micro empresariales, atendiendo las necesidades de las personas que en un momento fueron excluidas por el sector financiero tradicional.

La cooperativa de ahorro y crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., es una sociedad jurídica regulada y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, desarrolla actividades de intermediación financiera y responsabilidad social para los socios y clientes, encontrándose actualmente en el segmento 4, de acuerdo a los estados financieros del año 2020, en el balance general se estima los activos con \$ 4.240.259,48 los pasivos de \$ 3.352.480,06, y el patrimonio de \$ 887.679,42, tiene 33 colaboradores en todas las agencias a nivel nacional. El resultado en la

rentabilidad, solvencia, gestión y endeudamiento no han reflejado un progreso sustancial, debido a variantes negativas, tanto en la gestión y administración en la parte administrativa, financiera e incluso operativa, entre las problemáticas que se ha notado son: la falta de estrategias para un buen servicio al cliente, falta de mecanismos para atraer más inversión, ausencia de innovación correspondiente a los productos y servicios que presta la misma, personal escaso dentro de las oficinas para la atención al cliente, carteras de morosidad incrementadas, procesos para la aceptación y entrega de créditos demorosos, ineficiencia en los procesos de cobranza de créditos, escasa publicidad en los diferentes medios de comunicación, por lo que ante este contexto la situación actual que refleja la Cooperativa, evidencia un crecimiento lento en las utilidades, principalmente por la falta de un plan estratégico que permita definir lineamientos de cambios y mejora como base para una planificación integral y óptima para mejorar la rentabilidad.

Bajo las premisas expuestas, es importante elaborar un plan estratégico con políticas, metas, objetivos y procesos estipulados a largo plazo, para una eficiente gestión de recursos administrativos y financieros, de tal manera que sirva de orientación clara de lo que se quiere conseguir, asimismo permita mejorar los aspectos internos para hacer frente de mejor manera a los aspectos como externos, de tal forma que permita posicionarse en el mercado financiero cada vez más competitivo.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo la elaboración de un Plan estratégico contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., de la oficina Matriz, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo del período 2021-2025?

1.3. Sistematización del problema

¿Se cuenta con las fuentes bibliográficas necesarias para apoyar la elaboración de un plan estratégico?

¿Es pertinente realizar un diagnóstico situacional mediante herramientas de gestión y análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.?

¿Cuáles son los procesos a seguir para la elaboración de un plan estratégico?

1.4. Delimitación del problema

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Aspecto: Plan estratégico

1.4.1. Delimitación espacial

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Delimitación del tiempo: Período 2021-2025

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., oficina Matriz, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2021-2025.

1.5.2. Específicos

- Diagnosticar la situación administrativa financiera, mediante herramientas de gestión y análisis para determinar estrategias de mejora.
- Fundamentar teóricamente, mediante fuentes bibliográficas sobre el plan estratégico para sustentar la investigación a desarrollar.
- Proponer un plan estratégico por medio de líneas de acción estratégicas para todas las áreas funcionales de la cooperativa de ahorro y crédito que permita el logro de objetivos y metas institucionales.

1.6. Justificación del problema

La presente investigación se fundamenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., la misma que durante 20 años se ha desenvuelto en la prestación de productos y servicios a los socios y clientes contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad, durante su trayectoria se ha extendido con varias agencias a nivel nacional, con un total de 9 agencias hasta la actualidad.

Ante las problemáticas que presenta la entidad financiera, se ha plantado elaborar un Plan Estratégico permitirá conocer la situación actual, las principales falencias o inconvenientes e incluso las ventajas que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., oficina matriz, y partir de ello establecer estrategias de mejora para variar los resultados ineficientes, tomando como horizontes la misión y visión institucional que sirva de orientación a la cooperativa para que los mismos adopten la temática expuesta y den soluciones oportunas en acciones administrativas y económicas.

1.6.1. Justificación Teórica

El presente trabajo de titulación se encuentra sustentado en bases teóricas correspondientes a libros, artículos científicos, revistas, periódicos, trabajos investigativos o sitios web, los mismo deriven a la formulación de un marco teórico conceptualizado.

La información recolectada ayudará a estructurar un plan estratégico a fin de adaptarlas a los requerimientos y necesidades para la entidad financiera, que permita mejorar la gestión administrativa y financiera.

1.6.2. Justificación Metodológica

En el presente trabajo se emplearan diversos métodos, instrumentos y técnicas de investigación, mediante entrevistas realizadas al gerente general de la entidad financiera, encuestas direccionadas al personal y a los socios, e incluso la observación directa de los acontecimientos internos y externos de la cooperativa, siendo herramientas fundamentales para la recolección de información veraz, confiable y oportuna de la situación real de la entidad financiera, para de esta manera formular estrategias y planes reales, claros, viables y sustentables, con el propósito de solucionar los problemas actuales que posee la institución.

1.6.3. Justificación Práctica Social

La propuesta de investigación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., es oportuna y necesaria para enfrentar la actual problemática que atraviesa, puesto a que un plan

estratégico permitirá proyectarse hacia un futuro progresivo, con objetivos, metas, estrategias, planes, programas y presupuestos eficientes para una adecuada gestión de recursos económicos y financiero e incluso una correcta organización estructural en la parte administrativa para darse a conocer ante el público con la dotación de productos y servicios financieros seguros y brindar un servicio de calidad a los socios y clientes, para mantenerse en el mercado altamente competitivo e incrementar la rentabilidad institucional.

Además, los beneficiarios directos serán los directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ya que realizada la investigación, los mismos dispondrán de una herramienta que facilite la toma de decisiones, a su vez, la aplicación de estrategias inmediatas en los procesos administrativos, financieros y operativos con perspectiva de largo plazo, sin embargo los beneficiarios indirectos son los socios quienes gozaran de una entidad financiera solvente que garantice la prestación de productos y servicios financieros de calidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de Investigación

Par la elaboración del presente trabajo de titulación se tomó en consideración investigaciones de Planificación Estratégica de instituciones financieras, de tal manera que se desarrolla a continuación:

El trabajo investigativo realizado por (Tuza, 2017, p.13) **“ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES DE TUNGURAHUA LTDA., DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL PERÍODO 2017- 2020”**, para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, CPA, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El autor tuvo como objetivo la elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, tiene como objetivo mejorar el desarrollo de sus actividades y dar un adecuado crecimiento a la institución. Para su elaboración se realizó un análisis situacional mediante un FODA, una entrevista dirigida al gerente general y encuestas dirigidas a los trabajadores de la institución, lo que permitió recolectar datos y argumentos confiables, en el que se detectó la necesidad de proponer la misión, visión, objetivos estratégicos, incumplimiento del manual de otorgamiento de crédito, falta de interés de los directivos y trabajadores con la cooperativa. La propuesta fija estrategias concretas, confiables, realizables orientadas a la consecución de metas específicas con presupuesto anual dirigidas al cumplimiento de los objetivos planteados, concluyéndose que la cooperativa al contar con una planificación estratégica actualizada acorde a sus necesidades permitirá una mejor organización administrativa y un adecuado direccionamiento ofertando productos y servicios financieros.

El trabajo investigativo realizado por (Aleján, 2018, p.13) **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA., PERIODO 2017-2021”**, para optar por el título de Ingeniera de Empresas, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El objetivo del presente trabajo de titulación fue diseñar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., acorde a las necesidades y requerimientos que dificulta el logro de metas propuestas. La investigación se desarrolló mediante el uso de técnicas, métodos e instrumentos de investigación así como datos proporcionados por

la gerente, se aplicó encuestas a todos los colaboradores para realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa, con los resultados obtenidos se determinó la necesidad de la implementación del Plan Estratégico por lo que se procedió a la actualización del mismo, se inició con el diagnóstico y la creación de la matriz de factores internos, matriz de factores externos, para de esta manera realizar y analizar la matriz FODA y la Matriz del Perfil Competitivo con el fin de crear una herramienta útil y de fácil entendimiento, proponiendo objetivos estratégicos medibles en un determinado tiempo y el uso correcto de los recursos. Como resultado obtenido de la investigación se concluyó que la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., al no poseer un plan estratégico actualizado los colaboradores desconocían su misión, visión, objetivos, entre otros de esta manera no se cumplía con la eficiencia y eficacia sus funciones de igual manera la mala coordinación de actividades y el mal manejo de recursos por falta de herramientas administrativas y de control obstaculiza el desarrollo. La propuesta se basa en la actualización del Plan Estratégico a través de objetivos que puedan ser medibles y de fácil cumplimiento. Por lo expuesto se recomienda considerar la propuesta del Plan Estratégico y la implementación del plan de acción cumpliendo con los objetivos, mejorando la toma de decisiones.

El trabajo investigativo realizado por (Vallejo, 2018, p.14) **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA LA CONDAMINE, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**, para optar por el título de Ingeniero Comercial, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El presente trabajo de titulación tiene como propósito diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo con la finalidad de mejorar los procesos estratégicos. La metodología utilizada se ha fundamentado en una investigación realizada en el cantón, a los habitantes de las cinco parroquias urbanas, las cuales pueden acceder a la creación de cuentas en la institución, además de un cuestionario realizado a los 10 clientes internos de la entidad financiera. De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la investigación, se determina que Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es la institución financiera más conocida del cantón Riobamba, pero, por otro lado, la Agencia La Condamine no es conocida o no ha sido visitada ni por la ciudadanía general, ni por los socios de la institución. Una vez elaborado el diagnóstico de la agencia, en conjunto con los resultados de la investigación tanto de los clientes externos e internos, se realizó la elaboración de propuestas que servirá como una planificación estratégica a tomar en cuenta para la entidad. Se recomienda tomar en cuenta las estrategias planteadas para solucionar los problemas presentados en la Agencia La Condamine, que ayuden a elevar el conocimiento del público en general sobre esta agencia que brinda los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Administración

De acuerdo a (Bernal, 2014, p.70) la administración se entiende como, el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, que realizan las organizaciones de modo que se llevan a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar mayor competitividad.

2.2.1.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo de acuerdo a (Bernal & Sierra, 2017, p.43) tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico, comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas de quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

1. Planeación: direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será el futuro.
2. Organización: comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
3. Dirección: se refiere a la conducción de las personas que elaboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planificación.
4. Control: se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de objetivos.

Mediante la aplicación del proceso administrativo; planeación, organización, dirección y control permite a la entidad financiera desarrollarse en el mercado con una ventaja competitiva sostenible a un periodo de tiempo largo.

2.2.2. Análisis Financiero

De acuerdo a (Núñez, 2016, 75) es un proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

2.2.2.1. Objetivo del Análisis Financiero

1. Para elegir inversiones o seleccionar candidatos de fusión.
2. Se puede emplear como un medio de previsión de resultados futuros.
3. Se puede usar como medio de diagnóstico en áreas de gestión.
4. Se puede usar como medio de evaluación de gestión.
5. Elimina los resultados fundamentados en corazonadas.

6. Se puede detectar si las utilidades que se están obteniendo son las razonables en función del capital invertido.
7. Se conocerá si la política de dividendos o reparto de utilidades ha sido en forma conservadora, Se podrá detectar si la empresa esta sobrecapitalizada o adolece de insuficiencia de capital propio (Núñez, 2016, 75-76).

2.2.2.2. *Métodos y técnicas usados en el Análisis Financiero*

(Núñez, 2016, p.77) menciona, el valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, que no se podrán hacer sin aquella; en su estímulo para provocar preguntas referentes a los diversos aspectos de los negocios, así como de la orientación hacia la determinación de las causas de los hechos y tendencias.

Existen, básicamente, dos tipos de Métodos de Análisis, que se clasifican en:

1. Vertical, entre los que se encuentran:
 - a) Método de reducción de los Estados Financieros a porcentos
 - b) Método de Razones Simples
 - c) Método de Razones Estándar
2. Horizontal, en el que se conocen como:
 - a) Método de aumentos y disminuciones
 - b) Método de Tendencias
 - c) Método de Control del Presupuesto

Las técnicas aplicadas al Análisis Financiero son entre otras:

- a) Análisis de Liquidez
- b) Análisis de Apalancamiento
- c) Análisis de la Actividad Empresarial
- d) Análisis de Rentabilidad
- e) Análisis de Solvencia

2.2.3. *Análisis FODA*

(Luna, 2016, p.71) el análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

- a) La ponderación de las fortalezas y oportunidades del negocio en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- b) La importancia para el negocio de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas o riesgos externos.
- c) Base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sustentable.

- d) Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortaleza y capacidades futuras que necesita el negocio, en cuanto a las condiciones competitivas para lograr resultados exitosos.
- e) Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.
- f) Al finalizar el análisis FODA los emprendedores pueden encontrar que para la visión, misión, ética, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión al alza, baja, y replanteo de la misión, visión, ética, objetivos y estrategias.

2.2.4. Análisis organizacional

(Bernal, 2014, p.152) afirma que un análisis organizacional consiste en analizar los entornos externos e internos de la organización con el propósito de identificar las diferentes oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D), que afectan de forma positiva o negativa la dinámica de la organización o corporación.

1. **Análisis del ambiente externo:** el propósito del análisis del entorno externo es identificar y analizar las oportunidades (O), y amenazas (A) o restos del entorno que deben enfrentar o enfrentaran las organizaciones o corporaciones en el momento actual y futuro para desarrollar sus actividades.
2. **Análisis o diagnóstico interno:** el propósito de este diagnóstico es identificar y analizar las fortalezas, debilidades y carencias que tiene la organización para el desarrollo de sus actividades. Este análisis, a su vez, permite definir con claridad los objetivos organizacionales o estratégicas para los próximos años, así como las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. Además, el análisis interno hace posible que las organizaciones tengan un conocimiento real de ellas mismas como un sistema de recursos, capacidades y actitudes que deben permitirles producir resultados distintivos en su desempeño (Bernal, 2014, p.154).

2.2.5. Diagnóstico

Proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para plantear las intervenciones de cambio (Luna, 2014, p.19).

Un diagnóstico es el proceso de investigación de la situación actual de la empresa, donde se descubren las variables negativas que están afectando al rendimiento empresarial, como las debilidades y amenazas y a partir de ello encontrar las causas correspondientes, analizar e implementar estrategias que perfeccionen el funcionamiento de la entidad.

2.2.5.1. Características del diagnóstico

Según (Luna, 2014, pp.19-20) las características que debe tener el diagnóstico empresarial para que sea la base de un mejoramiento se explica a continuación:

- a) Debe ser realizado siguiendo un enfoque estratégico. El resultado del diagnóstico será la base para que la empresa a mediano y largo plazos funcione estratégicamente en forma sostenible de acuerdo con su visión, misión, valores, objetivos, análisis, implantación y retroalimentación del proceso estratégico para lograr una mejora continua.
- b) Debe de incluir todas las áreas de la empresa. Toda la estructura de la empresa es básica iniciando con el nivel estratégico, táctico y operativo, que se encuentra verticalmente. De manera horizontal, las jerarquías tienen el mismo nivel y diferentes funciones para la empresa. Al aplicar el diagnóstico en esta es importante que todas las áreas sean tomadas en consideración, en el resultado darse cuenta de que existen potencialidades que no se ha aprovechado y, por otro lado, de que hay cosas que ubica como importantes no son prioritarias para la empresa. Todas las divisiones de esta última son básicas dado que cumplen una función y si dejan de realizarse, la empresa no logrará su gestión.
- c) Debe definir un ejercicio periódico, no ocasional ni extraordinario. Lo recomendable es que en la fase de planeación en el elemento de programación se calendarice la realización del diagnóstico, dado que representa la mayor forma de analizar y medir el desarrollo de la empresa a través del tiempo. Sólo investigando lo que ha sucedido en periodos anteriores, la empresa puede precisar la realidad actual, para mejorar con el tiempo y buscar la efectividad total con esta planeación. La empresa, como parte de sus políticas, deberá programar en un principio la realización del diagnóstico a corto plazo y en el futuro en forma estratégica, es decir, a mediano y largo plazos.
- d) Debe realizarlo el recurso humano interno o externo con aptitud y actitud integral. El recurso humano que dirige el diagnóstico de la empresa debe tener la capacidad profesional tanto teórica como práctica para que la investigación y el análisis se desarrolle sobre la metodología correcta, el profesional puede ser interno o un consultor externo. El personal restante debe ser sensibilizado y capacitado para que funcione como equipo de alto desempeño y el resultado del diagnóstico será la base para una mejora continua.

2.2.6. Estrategia

“Estrategia es una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, «qué» se pretende alcanzar y «cómo» se va alcanzar” (Publishing, 2007), la elaboración de la estrategia constituye el desarrollo y desglose del cómo, aunque, usualmente y para fines prácticos, en su estructuración se incluye, como punto de partida, el qué

se pretende lograr. De ahí que exista un consenso bastante generalizado respecto a que toda estrategia debe incluir, al menos, cuatro elementos clave:

1. Objetivos y metas.
2. Actividades y acciones que deberán realizarse para alcanzar los objetivos (planes tácticos).
3. Recursos que se necesitarán para implantar las actividades y acciones (personas, recursos económicos, factores físicos, factores de gestión, etcétera).
4. Mecanismos que permitirán controlar la implantación de las actividades y acciones.

2.2.7. Estructura del Plan Estratégico

2.2.7.1. Misión

Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo. Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión). La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere (Torres, 2015, p. 83).

2.2.7.1.1. Característica de misión

Para (Luna, 2016, p. 64) la misión se comprende como:

- a) La misión es una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo.
- b) Meta general del negocio que se fundamenta en las premisas de la planeación y justifica que la organización exista.
- c) La visión de la dirección de lo que se debe hacer y en qué se quiere convertir el negocio.
- d) Compendio de la razón de ser una empresa esencial para determinar objetivos y formular estrategias.
- e) La misión expone a la organización el porqué de la existencia y su deber.
- f) Define el negocio, establece su visión y metas, además de que articula sus principales valores
- g) La misión o razón de ser del negocio es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

2.2.7.2. *Visión*

De acuerdo a (Torres, 2015, p.83) es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la definición del giro o negocio. La fórmula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo.

2.2.7.2.1. *Características de Visión*

Según (Luna, 2016, p.65), la visión se entiende como:

- a) El futuro deseado, la aspiración del negocio.
- b) Aquella idea o conjunto de ideas que se tiene del negocio a futuro
- c) Es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico.

2.2.7.3. *Valores Corporativos*

Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Define el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa. (Sainz, 2017, p.158)

2.2.7.4. *Políticas*

Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera que canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que sean congruentes con los objetivos organizacionales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los resultados planteados. Se pueden establecer a nivel de dirección y gerencias. (Torres, 2015, p.58)

2.2.8. ***Herramientas de seguimiento Externo***

2.2.8.1. *Análisis del entorno General -Análisis Pest*

Según (Martínez & Milla, 2005, p.49), la metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. En el análisis PEST

define cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

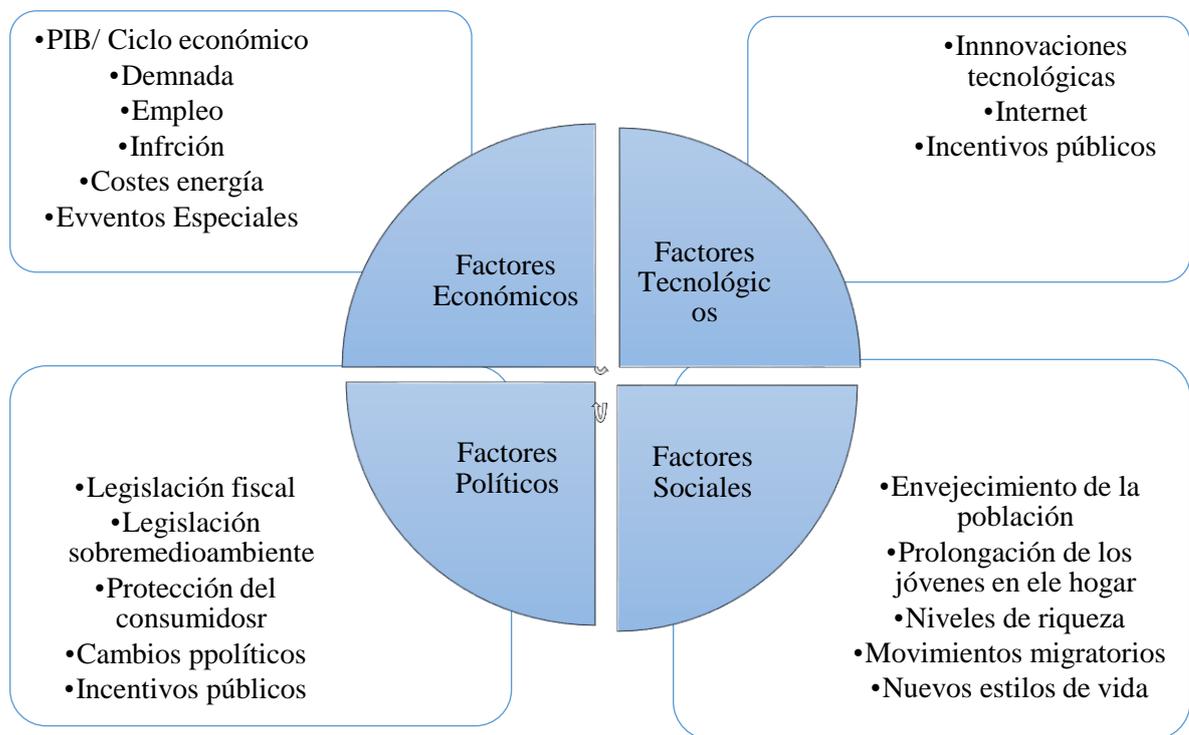


Figura 1-2. Análisis Pest

Fuente: Martínez, D.; Milla, A. 2005, p.50.

Realizado por: Tagua, J. 2021

2.2.8.2. Análisis del entorno competitivo- Modelo Porter

Según (Martínez & Milla, 2005, pp.55-57) el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas.

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

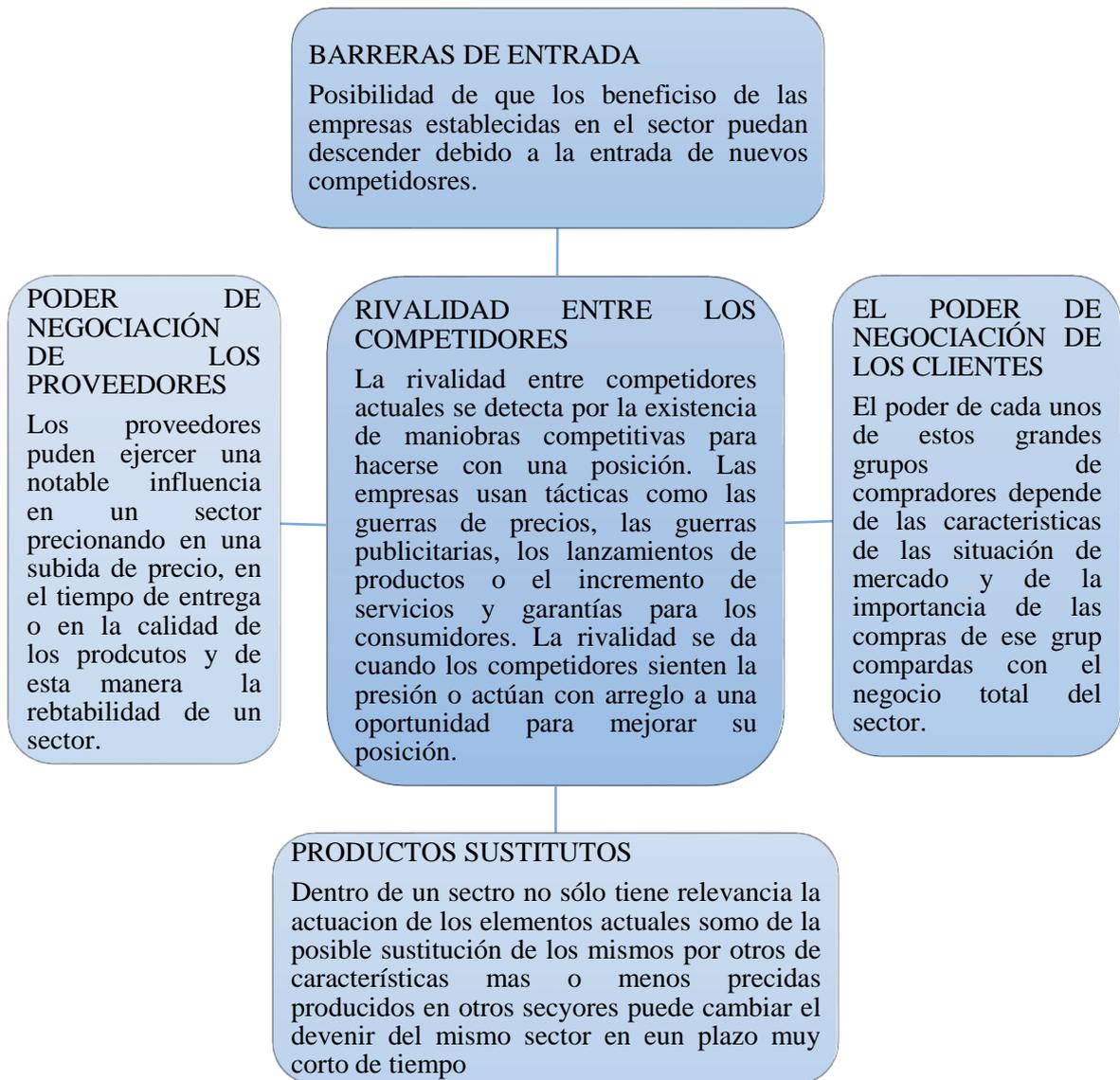


Figura 2-2. Fuerzas de Porter

Fuente: Martínez, D.; Milla, A. 2005, p.57.

Realizado por: Tagua, J. 2021

2.2.9. Herramientas de seguimiento Interno

2.2.9.1. Metodología Perfil de Capacidades Internas PCI

Para (Vaciero y Hernández, 2018, p.60) esta metodología, ayuda a realizar exclusivamente un diagnóstico interno de la empresa, analizando sus fortalezas y debilidades, y permite revisar y actualizar la estrategia presente.

Según el enfoque Fayol, quien consideraba que las funciones básicas de la empresa eran cinco (Técnicas, Comerciales, de Seguridad, Contables y Financieras), organizadas por una sexta fuerza denominada Administración. Para realizar este análisis, hay que centrarse en cinco capacidades que se encuentran en toda empresa:

1. Capacidad Directiva
2. Capacidad Competitiva
3. Capacidad Financiera
4. Capacidad Tecnológica
5. Capacidad de RRHH

2.2.9.2. *Modelo Promedio en base al impacto.*

En este modelo, el foco es conocer qué nivel de fortalezas y debilidades existen por capacidad, pero también a nivel de empresa en su conjunto, teniendo en cuenta para el cálculo solamente el nivel de impacto. (Vaciero y Hernández, 2018, p. 66) determinan los siguientes pasos:

1. El primer paso es crear, como en el modelo anterior, la columna de Capacidades y Subcapacidades.
2. A continuación, se añaden dos columnas más, una de fortalezas y otra de debilidades, que se dividen a su vez, cada una de ellas, en otras dos columnas: nivel e impacto. La primera (nivel) muestra a título informativo el valor de la F&D de la subcapacidad en Alta, Media o Baja. La segunda (impacto) califica el tipo de impacto fijado, pero esta vez en número, para así poder asignar un valor a cada subcapacidad, por lo que clasificaremos los impactos en 3 (Alto), 2 (Medio) y 1 (Bajo).

Al final de cada capacidad, hay un sumatorio y un promedio para tener un valor final por capacidad. Los promedios se realizan por capacidades/subcapacidades valoradas, no por número total de filas existentes.

3. Por último, una vez se obtiene el valor promedio por capacidad, se hace un cuadro resumen de las cinco capacidades y su valoración, y se hace un último promedio de todas ellas para conocer el estado de la empresa en su conjunto.

2.2.9.3. *Modelo Ponderado*

Para (Vaciero y Hernández, 2018, p.66), este modelo recoge las bondades (clasificación de las fortalezas y debilidades por capacidad y para la empresa en su conjunto). Sin embargo, en lugar de decidir qué es fortaleza y qué es debilidad, esto se obtiene indirectamente a través del impacto, con lo que se elimina cierta subjetividad existente en los modelos anteriores.

1. El primer paso, como en los modelos anteriores, es montar la columna de Capacidades y Subcapacidades.
2. A continuación, se incluye una columna con la importancia, donde, en este caso, se le dará un valor numérico (por ejemplo, del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 lo

más importante). Después se añade la columna de impacto. En este modelo, los valores irán con valores positivos y negativos, por ejemplo, del -3 al 3. Los valores negativos muestran impactos negativos (debilidades), y los valores positivos, impactos positivos (fortalezas).

3. Para finalizar, se añaden dos columnas, Fortalezas y Debilidades, que recogen la multiplicación de las dos anteriores. Si el resultado es positivo, será una fortaleza, si es negativo, será una debilidad.

2.2.10. Indicadores de gestión

La utilización de un sistema de indicadores de gestión, varía de acuerdo a la decisión de la empresa siempre y cuando busque conocer la efectividad y eficacia de los procesos desarrollados. Según (Uribe y Reinoso, 2014, p.54-96) existen también indicadores de gestión que ya han sido diseñados y que son de aceptación general y universal.

- a) **Indicadores financieros:** sirven para medir el desempeño de la organización en la gestión de sus recursos financieros, suministrando información sobre la capacidad de la empresa para atender sus compromisos en el área.
- b) **Indicadores administrativos:** permiten medir la eficiencia en los procesos administrativos de la organización, previo establecimiento de objetivo(s) para cada indicador.
- c) **Indicadores de mercadeo y servicio al cliente:** sirven para medir la gestión de la organización con sus clientes, de tal manera que pueda recibir información oportuna y precisa que le permita diseñar e implementar estrategias efectivas de mercadeo.
- d) **Indicadores de desarrollo tecnológico:** permite medir el desempeño de la organización en cuanto al nivel de tecnología implementado en sus procesos.
- e) **Indicadores de gestión del talento humano:** permiten medir la eficiencia de las personas en la empresa, de acuerdo, con unos objetivos individuales planeados.
- f) **Indicadores de calidad:** permiten medir el desempeño de la organización para implementar programas de calidad en sus procesos.
- g) **Indicadores de interdependencias:** permiten medir la eficiencia en los procesos que incluyen la acción conjunta de varias dependencias en la organización.
- h) **Indicadores de ejecución presupuestal:** son indicadores de nivel corporativo o global, dan una idea del desempeño de la organización como un todo. Se seleccionan de los anteriores indicadores por su radio de acción, implica a toda la organización.

2.2.11. Planeación

Según (Aljure, 2015, p.31) el proceso de la planeación en una organización consiste en establecer:

1. Los objetivos.
2. Los procesos o actividades necesarios para lograr los objetivos.
3. Los recursos: financieros, equipos, materiales, talento humano, medios o canales que se requieren para desarrollar dichos procesos en favor del logro de los objetivos.
4. Los proveedores de los recursos.
5. Las formas en que se mide el uso eficiente de los recursos y el logro eficaz de los objetivos.

2.2.11.1. Niveles de planeación

Según a (Bernal, 2014, p.145), en la planeación los niveles se refieren a la dimensión y cobertura para la que se planea, es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área, o para un cargo en particular y si se planea para periodos a largo, mediano o corto plazo. De tal forma que se le clasifica de la siguiente manera:

1. **Planeación organizacional o corporativa:** Relacionado a una compañía, empresa u organización en su conjunto independiente del tamaño, por ende, es la que se realiza para el conjunto de la compañía. Los objetivos que definen este nivel, se suelen denominar organizacionales o corporativos, y se les define para un horizonte de tiempo considerado como a largo plazo, más de cuatro o cinco años.
2. **Planeación funcional:** Debe desprenderse o devengarse de la planeación corporativa y se formula para que la desarrolle cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración de las organizaciones. Esta planeación tiene como propósito definir el aporte de cada área a la planeación corporativa, y se formula para periodos de tiempo considerado a mediano plazo.
3. **Planeación operativa:** Debe desprenderse de la planeación funcional y consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es a corto plazo, es decir el de día a día.

2.2.12. Plan estratégico

Para (Martínez y Milla, 2012, p.8) un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Un plan estratégico es un instrumento de acción donde contempla, metas, objetivos y acciones a alcanzar para un determinado período, se lleva acabo de acuerdo a un diagnóstico previo de las actividades y resultados que se evidencian en la cooperativa. Para el desarrollo de un plan estratégico se necesita de la participación de todos los involucrados de la entidad financiera.

2.2.12.1. Ventajas del plan estratégico

Según (Martínez y Milla, 2012, p.10);

- a) Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- b) Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar.
- c) Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- d) Mejora la coordinación de las actividades.
- e) Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- f) Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- g) Mejora la comunicación.
- h) Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- i) El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de las actividades.
- j) Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

2.2.12.2. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Para (Sainz, 2017, p.82) las etapas para la elaboración del plan estratégico son las siguientes:

- 1. Primera etapa:** Análisis de la situación institucional, antecedentes, productos y servicios de la institución, sistema de objetivos corporativos, estructura organizacional, donde se recogen decisiones tan como la misión, la visión, los valores corporativos.
- 2. Segunda etapa:** aplicación del análisis PEST, matriz de prioridades para el diagnóstico externo, mientras que para el diagnóstico interno se emplea la matriz EFI y EFE, las cinco fuerzas de Porter, aplicación de indicadores financieros
- 3. Tercera etapa:** Desarrollo de CMI: un cuadro de mando integral de estrategias enfocadas a la perspectiva institucional, financiero, mercado y clientes, organización, tecnología y procesos, talento humano.
- 4. Cuarta etapa:** Elección de políticas en la matriz de implementación de estrategias para un periodo de 5 años enfocadas a la perspectiva institucional, financiero, mercado y clientes, organización, tecnología y procesos, talento humano cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento.

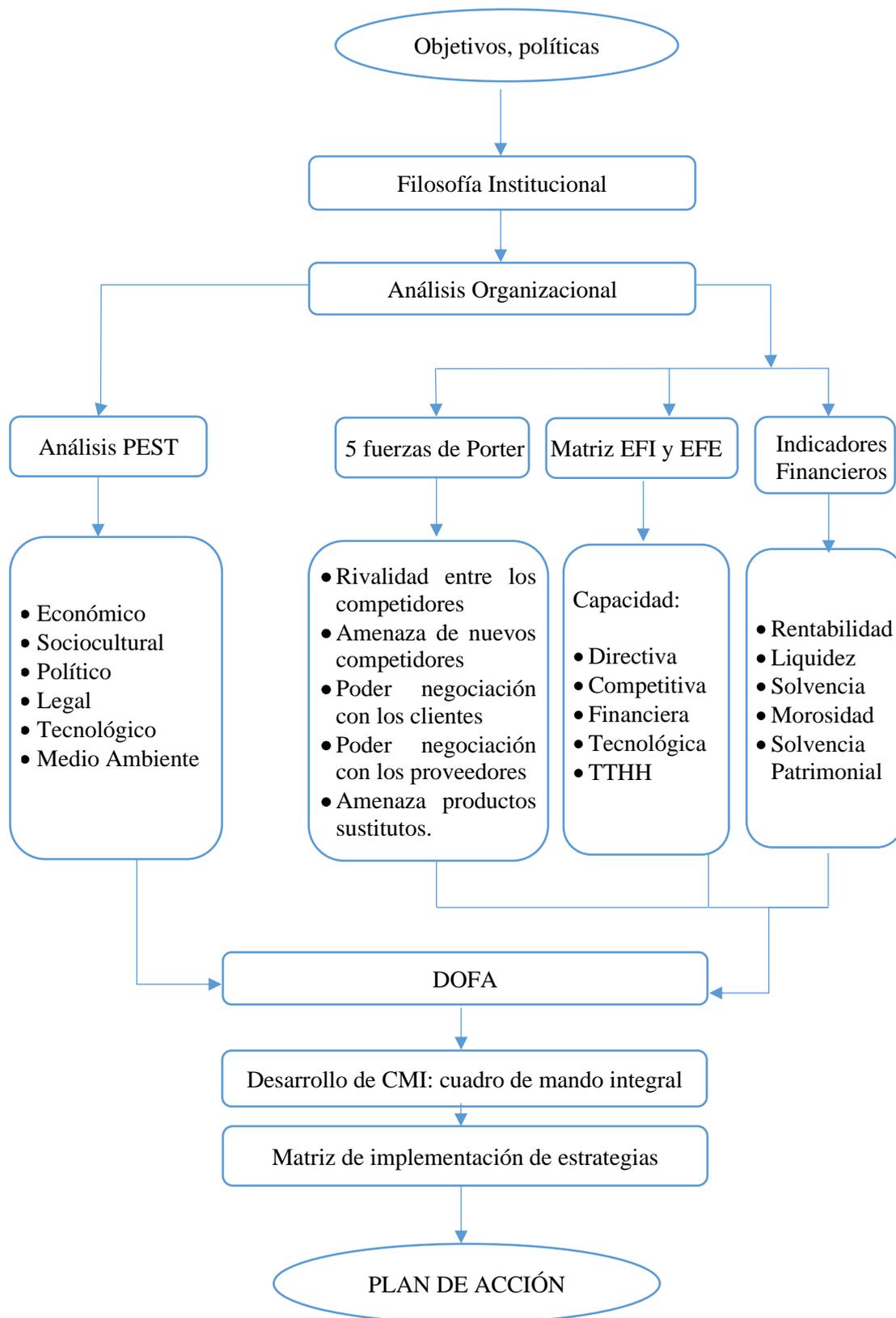


Figura 3-2. Proceso de planeación estratégica
 Realizado por: Tagua, J, 2020.

2.2.12.3. *Tipos de estrategias según FODA*

Según (Vaciero & Hernández, 2018, pp. 77-78) definir la estrategia que se desea llevar a cabo, por medio de la propuesta de los siguientes tipos de estrategias:

1. Estrategias defensivas: Amenazas y Fortalezas

Buscan evitar que empeore nuestro posicionamiento en situaciones de mercado con niveles muy altos de competencia. En este tipo de estrategias, predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas. Incrementando las fortalezas se minimizan las amenazas.

2. Estrategias ofensivas: Fortalezas y Oportunidades

Buscan mejorar la situación gracias a una ventaja competitiva de la que se goza en ese momento. En este tipo de estrategias, predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas. Potenciando las fortalezas se aprovechan mejor las oportunidades.

3. Estrategias de reorientación: Debilidades y Oportunidades

Busca transformar la situación en la que no se están obteniendo los resultados esperados, haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y generen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades. Superando las debilidades se pueden aprovechar las oportunidades.

4. Estrategia de supervivencia: Debilidades y Amenazas

Busca eliminar los aspectos negativos que incapacitan y perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas. Superando las debilidades se minimizan las amenazas externas.

2.2.13. *Sector Cooperativo*

Según (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019) "es el conjunto de cooperativas entendidas como 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. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo."

2.2.13.1. Las cooperativas se consolidan dentro del sistema financiero

Las cooperativas de ahorro y crédito se consolidan en el mercado financiero nacional. Hace una década no representaba ni el 5% del sistema, en el 2013 llegaron al 16% y, ahora, alcanzan el 26%, de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Son 614 entidades que funcionan en el país y que, en promedio, cuentan con 13 oficinas por cada 100 000 habitantes. Siete millones de personas son atendidas por las cooperativas de ahorro y crédito. Si se excluye a los cinco bancos privados más grandes del Ecuador, todo el sector popular y solidario tiene activos superiores a los 19 bancos restantes (medianos y pequeños). (Astudillo, 2019)

2.2.13.2. Aspectos económicos y políticos

Según (Cardoso, 2019) en Ecuador, así como en otros países, la riqueza se acumula como fruto de la concentración de ingresos, generando polos de desarrollo y localidades pobres y sin desarrollo, territorios donde las cooperativas de ahorro y crédito encuentran el espacio propicio para su creación. Para el caso del Ecuador, las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca son localidades que concentran flujos económicos que profundizan las brechas de desarrollo y pobreza en los territorios de donde se alimentan los flujos económicos, fenómeno que se reproduce en el ámbito mundial entre países desarrollados y países pobres o en vías de desarrollo.

El sector financiero popular y solidario, conforme lo señalado en la primera sección de este documento, ha crecido de manera importante en activos y socios, y registra USD 14.359 millones y 6,9 millones de socios, situación que en el ámbito de la competencia y acumulación de capital genera resistencia de las organizaciones financieras privadas tradicionales e incluso entre las propias cooperativas de ahorro y crédito, espacios donde se azuzan argumentos de reducción del número de cooperativas de ahorro y crédito, que en muchos casos argumentan riesgos financieros y sistémicos del sistema financiero nacional.

Los elementos descritos son presentados como insumos para los procesos de integración económica, fusión por absorción, fusión por creación o liquidación de las organizaciones de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario, sea por la propia determinación de los integrantes de la cooperativa o por decisión de la autoridad competente.

2.3. Marco Conceptual

1. Administración

Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. (Sánchez, 2016, p. 57)

2. Cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. (Martínez, 2016, p.35)

3. Eficiencia

Acción que se planea y ejecuta con el objetivo de obtener el máximo beneficio La relación del máximo beneficio por la mínima inversión de recursos: dinero, tiempo, esfuerzo, y herramientas. (Martínez, 2016, p.51)

4. Estrategias

Adaptar los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas. (Salgado, Guerrero y Salgado, 2016, p.61)

5. FODA

Es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras. (Pursell, 2019)

6. Gestión

Es el conjunto de actividades coordinadas que se realizan para dirigir y controlar a una organización. (Aljure, 2015, p.29)

7. Misión

Es la razón de ser de la organización. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la organización. (Martínez, 2020)

8. Posicionamiento

Es como se quiere que el consumidor/ usuario perciba el producto en relación con todos los demás que satisfacen las mismas necesidades. (Palacios, 2016, p.65)

9. Recursos (habilidades)

Son las capacidades, conocimientos, áreas y fortalezas en las que debe sobresalir la empresa para lograr con efectividad sus objetivos. (Luna, 2015, p.56)

10. Segmentación

Del conocimiento de clientes y competidores, se deriva en ocasiones el interés en limitar nuestra labor a un cierto grupo de personas o entidades, llevando a cabo lo que se llama «segmentar» el mercado. El responsable comercial debe elegir el modo de describir y diferenciar sus clientes potenciales del resto del mercado. (Toro & Villanueva, p.24)

11. Socio

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos una parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. (Martínez, 2016, p.62)

12. Estructura

Es la organización de las funciones y actividades de la empresa, la forma en que se agrupan las áreas verticales y horizontales y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas. (Luna, 2015, p.56)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de Investigación

Mixto, es decir la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos en base a los datos financieros y administrativos de la entidad para conocer la situación real.

Cuantitativa

(Hernández et al., 2018, p.95) afirma que el método cuantitativo corresponde, la observación, la experimentación, la medición y la encuesta.

En la presente investigación se utilizará el método cuantitativo, para la recolección de datos por medio de encuestas que permitan conocer la situación actual que enfrenta la entidad financiera y a partir de ello desarrollar matrices de evaluación.

Cualitativo

Según (Hernández et al., 2018, p.96) menciona que el método cualitativo busca una descripción profunda y completa de los hechos, situaciones, imágenes mentales, expresiones, actitudes, creencias, emociones, de las personas ya se de manera individual o colectiva, con el fin de analizarlos, comprenderlos y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos.

Se aplicará mediante la recopilación de información por medio de entrevistas que dará a conocer los factores negativos y positivos que influyen en el desarrollo empresarial, con la participación de todos los involucrados de la cooperativa conducentes al tema de la investigación.

3.2. Nivel de investigación

La investigación está enfocada en la metodología exploratoria y descriptiva.

Exploratorio

(Vásquez, 2016, p.1) define al nivel exploratorio como una formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundos grados.

Se efectuará una investigación exploratoria puesto a que se recopilará información de manera directa a los integrantes de la cooperativa, que permita conocer la funcionalidad y los procesos que vienen tomando, para a partir de ello plantear estrategias que mejoren los resultados actuales.

Descriptivo

(Díaz & Calzadilla, 2016, p.4) definen que la investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias. Esta descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos.

Dentro de la investigación se empleará la investigación descriptiva, para conocer las características, propiedades, dimensiones y estructuras organizacionales tanto en la aparte directiva, administrativa y operativa, consecuentemente de la gestión de recursos financieros para objetar lineamientos orientadores.

3.3. Diseño de investigación

Diseño no experimental

(Toro y Parra, 2006, p.158), el diseño no experimental observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre las variables, no puede influir porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El trabajo de investigación se basará en el diseño no experimental, ya que la información se recolectará en base a la observación de los procesos y acontecimientos internos y externos de la cooperativa, para posterior a ello definir y analizar la situación. En este contexto no se manipulará o alterará la información contraída, por lo que se enmarcará la investigación de acuerdo a los datos reales de la institución.

3.4. Tipo de Estudio

Investigación de campo

La investigación se sustentará mediante la aplicación de entrevistas dirigidas al gerente general, encuestas ejercidas a todo el personal y a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, e incluso se tomará en cuenta la observación directa para determinar las falencias existentes en el contexto actual.

Investigación documental

La investigación se apoyará en base a la fundamentación teórica-conceptual de diferentes fuentes bibliográficas que aporten al desarrollo de un plan estratégico, enmarcado a la resolución de las problemáticas evidenciadas en la Cooperativa.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Según (Rodríguez, Pierdant & Rodríguez, 2016, p.4) es el conjunto formado por un número determinado o indeterminado de unidades (personas, objetos, fenómeno.) que comparten características comunes a un objeto de estudio.

En el presente trabajo de investigación, existen dos tipos de población: los miembros de la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo y los socios.

Población interna: La población estará conformada por los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, de tal manera, que las encuestas se realizarán a la totalidad de la población y la entrevista se efectuara al gerente general, con el fin de conocer la situación real de la entidad.

Tabla 1-3: Población Interna

Nominación	Número
Empleados	33
Total	33

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. 2020

Realizado por: Tagua, J, 2020.

Población externa: La institución financiera cuenta con 22980 socios activos a nivel nacional, se plateará un muestreo de los 9000 socios de la ciudad de Riobamba.

Tabla 2-3: Población externa

Nominación	Número
Socios Riobamba	9000
Total	9000

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., 2020

Realizado por: Tagua, J, 2020.

3.5.2. Muestra

Según (Rodríguez, Pierdant & Rodríguez, 2016, p.6), es cualquier subconjunto seleccionado de una población, que sigue ciertos criterios establecidos en la teoría del muestreo. La muestra es el elemento básico en el cual se fundamenta la posterior inferencia acerca de la población de donde procede.

El número de socios de la ciudad de Riobamba corresponden a 9000, al ser una población amplia se procede a realizar el cálculo de la muestra específica, a partir de la siguiente formula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la Población o Universo (9000)

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= error máximo admisible en términos de proporción (0,06)

Resolución:

$$n = \frac{9000(1,96^2 * 0,50 * 0,50)}{(0,06)^2(9000-1)+(1,96^2 * 0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{8643,60}{33,3568}$$

$$n = 259,1255$$

$$n = 259$$

La muestra corresponde a 259 socios de la institución financieras, quienes van a ser encuestados.

3.6. Métodos, técnica e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos

En la investigación se utilizará los siguientes métodos:

Inductivo

(Alan & Cortez, 2018, p.22) “el método inductivo se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales”.

A partir de un diagnóstico de las condiciones particulares y los resultados obtenidos, de la gestión y administración de la institución financiera se diagnosticará los procesos ineficientes y los aspectos a mejorar por medio de un plan estratégico que oriente y favorezca la operatividad de la cooperativa.

Deductivo

(Alan & Cortez, 2018, p. 21) “el método deductivo se fundamenta en el razonamiento que permite formular juicios partiendo de argumentos generales para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares de la realidad”.

Este método se emplea para conocer la situación y el desenvolvimiento que presta la cooperativa en el mercado financiero, el mismo determinará los factores internos y externos, partiendo de la encuesta que dará a conocer los aspectos negativos y positivos establecidos en la matriz FODA.

Analítico

(Rodríguez & Pérez, 2017, pp. 9-10), “analítico es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte”.

Por medio de un análisis del FODA y diagnóstico exhaustivo de la cooperativa, con la utilización de indicadores de gestión, se dará a conocer los factores más relevantes en el desarrollo de la misma, la cual una vez obtenida una información precisa se logrará comprender las problemáticas y establecer nuevas teorías.

3.6.2. Técnicas e instrumentos

Tabla 3-3: Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
ENTREVISTA	Se realizará una entrevista al gerente general de la cooperativa, a partir de la implementación de los siguientes instrumentos: Guía de entrevista: formato de preguntas abiertas, que dará a conocer el juicio de valor de la persona entrevistada, para contextualizar el problema y fijar estrategias. Registro de entrevista: se evidencia la entrevista por medio de videos y audios generados.
ENCUESTA	La encuesta se realizará, de acuerdo a la muestra a los 259 socios de la cooperativa de la ciudad de Riobamba. Cuestionario: formato de preguntas cerradas y de múltiple selección, que facilitará tener resultados concretos y formular gráficos estadísticos correlacionadas.

OBSERVACIÓN	<p>La participación en las actividades que desarrollan en la institución financiera, permitirá tener una idea clara de los acontecimientos y comportamientos de todos los implicados, para de esta manera diagnosticar los problemas.</p> <p>Guía de observación: formato paramétrico, guiado por un objetivo de investigación y bases fundamentales de observación de los acontecimientos desarrollados en las diferentes áreas de la cooperativa.</p> <p>Registro de observación: se evidencia la investigación por medio de la guía de observación y en caso de ser necesario grabación de videos.</p>
--------------------	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., 2020

Realizado por: Tagua, J, 2020.

3.7. Interrogante de Idea a defender

El diseño de un plan estratégico para la cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda, consentirá a la orientación hacia una gestión administrativa y financiera efectiva, como un medio de direccionamiento estratégico, con la finalidad de obtener los objetivos deseados.

Variable independiente

Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., de la oficina Matriz, de la ciudad de Riobamba, periodo 2021-2025.

Variable dependiente

Mejorar la gestión administrativa financiera en la institución financiera.

3.8. Análisis e interpretación de resultados

3.8.1. Resultados cualitativos

3.8.1.1. Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa

Se realizó una entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. El Licenciado José Alfredo Chucuri Malan, cuyas respuestas se lo detalla a continuación:

Tabla 4-3: Resumen de la Entrevista

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cree usted que la misión, visión, objetivos y políticas de la cooperativa reflejan metas que se desea alcanzar?	Claro que sí, al actualizar un plan estratégico donde se analiza la misión, visión, políticas y se establece objetivos estratégicos a fin de crecer en base a la razón institucional.
2. Los objetivos, metas, políticas, reglamentos, manuales, estatutos y resoluciones han sido debidamente entregados y comunicados a los colaboradores	Se realiza el análisis de diferentes factores operativos, análisis FODA de los cuales una vez concluida con el cambio es socializado inmediatamente en un evento, a la vez son entregados de manera individual para el cumplimiento de acciones.
3. ¿Cada cuánto se actualizan los objetivos, metas, políticas, reglamentos, manuales, estatutos y resoluciones?	Se actualiza de acuerdo a los cambios externos, es decir cambios en las normativas o exigencias por parte de la Superintendencia de Economía Popular Solidaria, regularmente se actualiza cada tres años por los cambios globales y perspectiva de innovación.
4. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la cooperativa identificadas por usted actualmente?	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado en micro fianzas y cooperativismos • Cartera de créditos diversificado • Sistema de gestión de créditos • Manual de funciones y responsabilidades • Ubicación física de las instalaciones. <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera vencida y liquidez fuera de lo normal. • Campaña publicitaria mínima y no focalizada • Falta de liderazgo y comunicación • Programa de captación del personal directivo, operativo y comercial • Ausencia de una matriz de riesgo operativo <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector micro-empresarial a nivel nacional • Mayores segmentos de mercado para las instituciones de Economía Popular y Solidaria

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los clientes para realizar transacciones dentro de las cooperativas <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del riesgo país genera menor inversión • Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y ahorro • Competencia con mejores P/S financieros • Incertidumbre producida por inestabilidad política genera menor inversión La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía
5. ¿Cada que tiempo se realiza un análisis financiero para evaluar la situación económica de la Cooperativa?	Los balances financieros están a disposición de manera permanente, sin embargo, por responsabilidad se reporta de manera mensual a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
6. ¿Actualmente la COAC Acción y Desarrollo posee un plan estratégico?	El último plan estratégico caduco en el año 2020, por lo que es necesario actualizar formando un equipo de trabajo y con la contribución de los involucrados de la institución obtener un producto final.
7. ¿Considera importante la planeación de estrategias para el crecimiento de la cooperativa?	Es importante, ya que en base al plan estratégico se plantea objetivos que se va ir cumpliendo, por lo tanto, se establece estrategias anuales.
8. ¿Se estipula presupuesto para cada actividad?	Si, se cuenta con un plan operativo anual con rubros para diferentes actividades la cual con un presupuesto apropiado ayuda a equilibrar montos y cumplir con las actividades.
9. ¿Al culminar el periodo 2019 la cooperativa evidencio pérdida o ganancia?	Una vez consolidada los balances se evidencia disminución en la rentabilidad, sin embargo, por el catastro de crédito muestra un equilibrio.
10. Mencione los aspectos necesarios en los que podría mejorar la cooperativa para tener mayor solvencia y participación en el mercado financiero.	La cooperativa trabaja con todo el equipo para alcanzar el segmento 3, ya que entre más altos sea en segmento las cooperativas cuentan con financiamiento internacional y apoyo gubernamental, asimismo se plantea capacitar al personal en áreas técnicas (riesgos).

Fuente: Entrevista Gerente General, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

3.8.2. Resultados cuantitativos

3.8.2.1. Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa

La encuesta se realizó a los 33 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, por lo cual el formato de encuesta se realizó de manera online cuya distribución se efectuó por medio del WhatsApp personal.

1. ¿Conoce la misión, visión, metas, valores y políticas institucionales de la cooperativa?

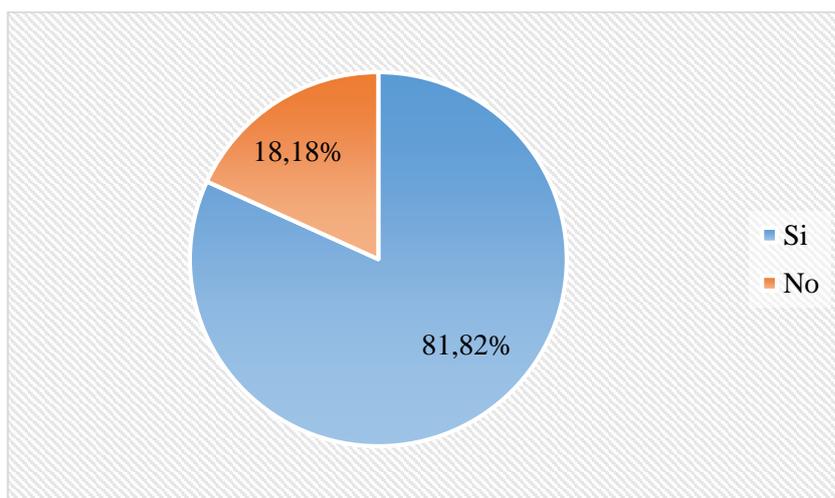


Gráfico 1-3. Conocimiento de la filosofía institucional

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 5-3: Conocimiento de la filosofía institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	27	81,82%
No	6	18,18%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Conforme a la primera pregunta relativa al plan estratégico, el 81,81% del personal menciona que tienen conocimiento de la misión, visión, metas, valores y políticas de la cooperativa, por el contrario, el 18,18% del personal no conoce o a su vez no saben bien la filosofía institucional.

Interpretación:

La mayor parte del personal si conoce la filosofía de la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, ya que por parte de los superiores los estatutos han sido debidamente entregados al personal, a pesar de ello la cuarta parte de los empleados no se aprendieron o tiene conocimiento de toda la estructura institucional.

2. ¿La cooperativa cuenta con estrategias que permitan captar mayor número de clientes?

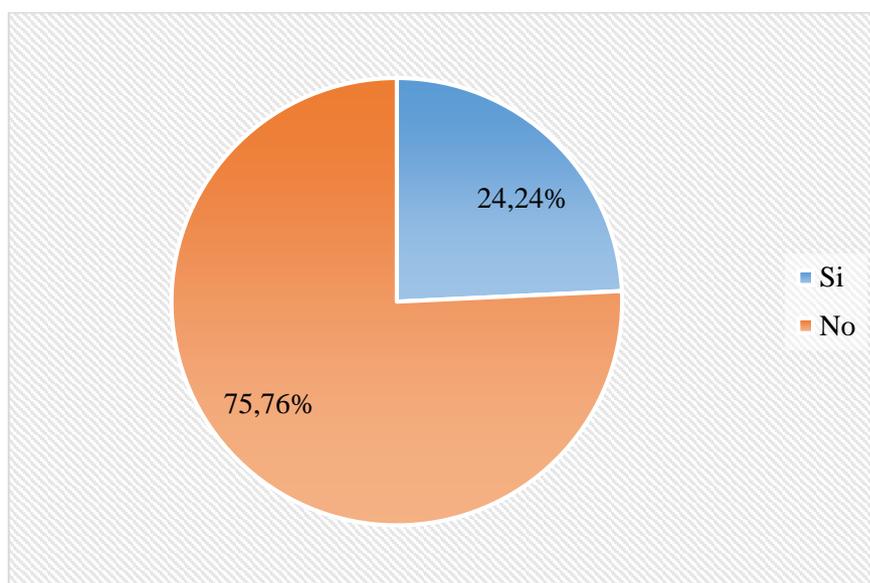


Gráfico 2-3. Estrategias de captación de clientes

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 6-3: Estratégias de captación de clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	24,24%
No	25	75,76%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Obtenido los resultados de las encuestas emitidas a los empleados de la cooperativa. El 75,76% de los mismos menciona que la entidad financiera no ha establecido estrategias que permita la captación de un mayor número de clientes, mientras que el 24,24% estipula que si cuenta con estrategias que aporte para la captación de los socios y clientes.

Interpretación:

Una gran parte de los empleados concuerdan que uno de las desventajas para que la entidad no se desarrolle de manera adecuada en el mercado financiero es la falta de estrategias principalmente para la captación de mayor número de socios, mientras que ciertos empleados mencionan que la entidad financiera cuenta con estrategias, sin embargo, no se los lleva a cabo o/y a su vez no son debidamente estructurados en la conveniencia del socio, por lo cual hay que actualizarlos.

3. ¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?

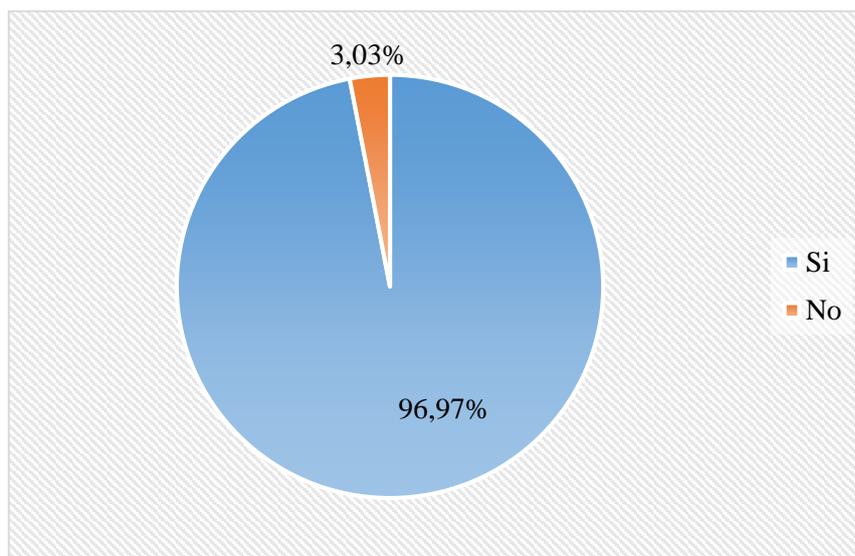


Gráfico 3-3. Organigrama estructural y funcional

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 7-3: Organigrama estructural y funcional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	32	96,97%
No	1	3,03%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Según los datos arrojados, el 96,97% del personal que labora en la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo menciona que la cooperativa cuenta con un organigrama funcional y estructural, mientras que el 3% estipula que la entidad no cuenta con dicho manual.

Interpretación

De los 33 empleados encuestados, 32 de ellos concuerdan que la institución financiera cuenta con un organigrama estructural, la mismas que puede visualizarse en el medio digital como en la página web y redes sociales, a su vez cuentan con un manual de funciones, la misma que por política interna es distribuida de mane equitativa a todo el personal para su debido conocimiento y actuación, a pesar de que una persona menciona que no cuenta con un organigrama se denota la poca practica del mismos dentro de las actividades institucionales.

4. Usted considera que la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa es:

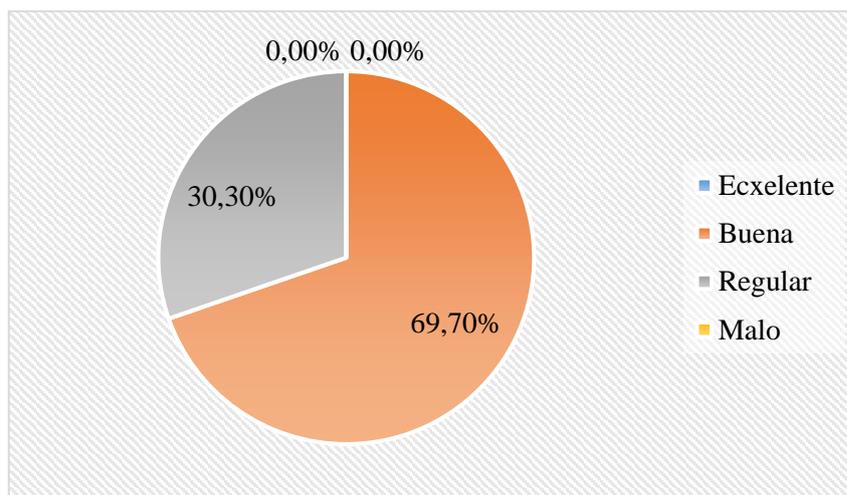


Gráfico 4-3. Eficiencia de la gestión administrativa y financiera

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 8-3: Eficiencia de la gestión administrativa y financiera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	0	0,00%
Buena	23	69,70%
Regular	10	30,30%
Malo	0	0,00%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas ejecutadas, el 69,70% del personal que realiza las labores en la Cooperativa califica a la gestión administrativa y financiera como buena, de la misma forma el 30,30% del personal que representa a 10 personas, mencionan que la gestión de la cooperativa de regular.

Interpretación:

La mayoría de los empleados, consideran que la gestión administrativa y financiera de la institución financiera es buena, sin embargo, hay que mejorar aún más para llegar a la excelencia a la par con el desarrollo de la institución con el resto de la competencia, por lo que existen personas que o se encuentran conformes con la gestión de las autoridades superiores, ya que no existen una buena administración para crecer de manera rápida en el mercado financiero.

5. ¿Se han definido metas por departamento?

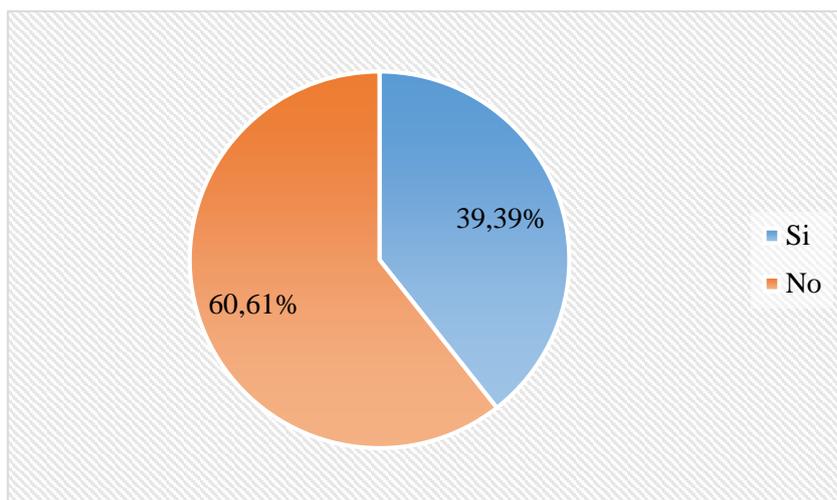


Gráfico 5-3. Metas por departamento

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 9-3: Metas por departamento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	39,39%
No	20	60,61%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Al totalizar las encuestas, en esta pregunta se puede determinar que el 60, 61% de los empleados correspondiente a 20 personas mencionan que no existen metas definidas para cada departamento, mientras que el 39,39% de los empleados que representa a 13 personas difieren con la respuesta anterior ya que estipulan la existencia de metas por áreas departamentales.

Interpretación:

La mayor parte del personal considera que faltan estrategias que mejore el desempeño y rendimiento del personal en cada área, ya que al no actualizarse las labores que ejerce cada personal es monótono, no existe alguna innovación que pueda incentivar y exigir el cumplimiento de metas, a pesar de ello 13 personas de los 33 empleados demuestran sus actividades diarias de acuerdo a las actividades que corresponde cada uno, asimismo manifiestan que existe cierta comisión por superar la meta mensual, pero no es tan impresionante para lograr el desafío.

6. ¿Cuáles son los factores que considera usted que retrasan el desarrollo institucional?

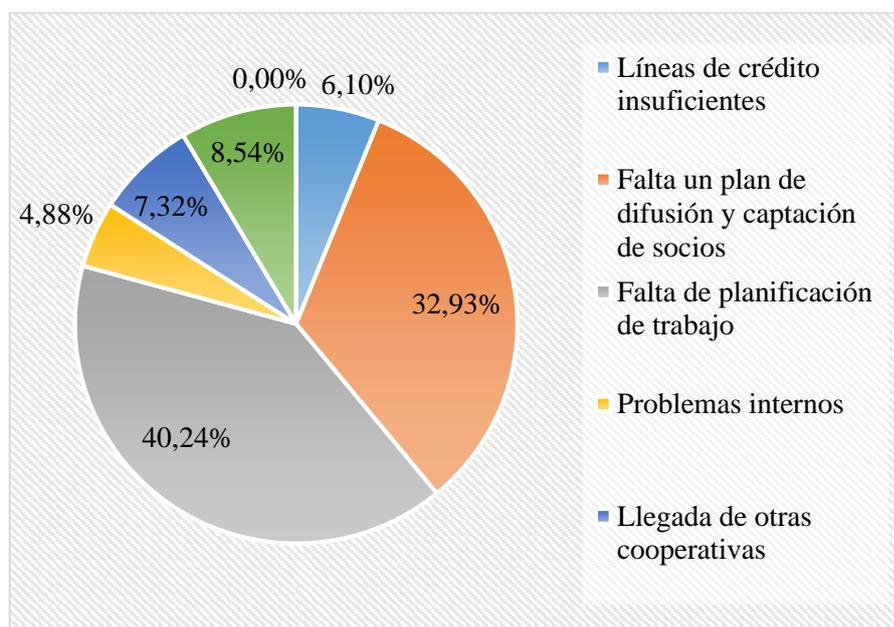


Gráfico 6-3. Factores negativos para el desarrollo institucional

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 10-3: Factores negativos para el desarrollo institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Líneas de crédito insuficientes	5	6,10%
Falta un plan de difusión y captación de socios	27	32,93%
Falta de planificación de trabajo	33	40,24%
Problemas internos	4	4,88%
Llegada de otras cooperativas	6	7,32%
Problemas económicos del país	7	8,54%
Otros	0	0,00%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

El resultado de la presente pregunta, arroja un 40,24% de empleados que consideran la existencia de un retraso y problema para la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo por la falta de planificación del trabajo, seguida de un margen de 32,93% las cuales determina la falta de un plan de difusión y captación de socios, a ellos también le sigue un 8,54% quienes consideran que los problemas económicos del país afecta también al desenvolvimiento adecuado de la cooperativa, posterior a ello es el rubro de 7,32% de los empleados que consideran un problema la llegada o inserción de nuevas sucursales de distintas cooperativas en el mercado financiero, asimismo el 6,10% menciona la faltante de líneas de crédito para cubrir la demanda, y por último el 4,88% que denuncia la existencia de problemas internos lo que acarrearán al poco desenvolvimiento administrativo en la institución.

Interpretación:

Los empleados de la institución financiera a la cual se está realizando el debido estudio manifiestan varios factores negativos que perjudican al desarrollo sostenible y eficaz de la cooperativa frente a la competencia, y uno de ellos es la falta de un plan de difusión y captación de socios, los cuales al no tener estrategias óptimas de acuerdo a la conveniencia de los socios, el rendimiento de la cooperativa va a seguir estancada, ya que el sujeto primordial en una empresa es el cliente y si no satisface las necesidades y deseos de los mismos la entidad puede irse a la quiebra, además la falta de planificación de trabajo que intercepte las actividades con un presupuesto adecuado para cada departamento puede ayudar cumplir los objetivos con un trabajo organizado y mancomunado, de la misma forma otro problema es la llegada de nuevas cooperativas y la inserción de nuevas sucursales en la localidad, por lo que disminuye la cartera de socios y menor rentabilidad para la empresa, otro factor determinante para un retroceso corporativo son por la falta de nuevas líneas de crédito que direccionen hacia un segmento de mercado, asimismo la innovación tecnológica muestra una imagen prehistórica para la cooperativa, y otro de los factores que no ayuda al desarrollo es en ciertos casos los problemas económicos del país, las nuevas leyes a su vez factores naturales que pueden dificultar las actividades de los socios y por ende incumplir las obligaciones con la entidad financiera.

7. ¿Qué hacer para que la cooperativa crezca?

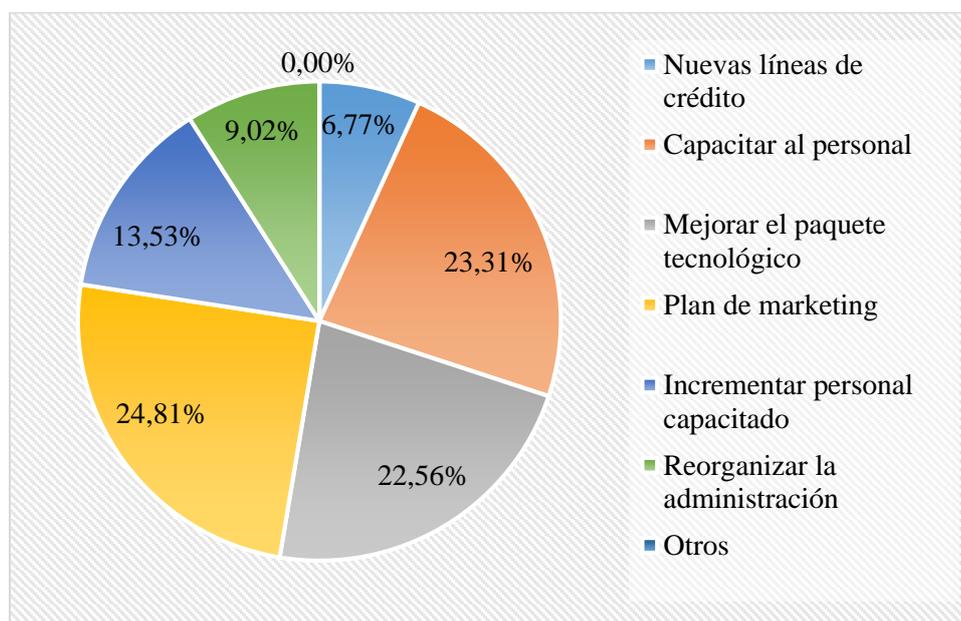


Gráfico 7-3. Aspectos de crecimiento institucional

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 11-3: Aspectos de crecimiento institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Nuevas líneas de crédito	9	6,77%
Capacitar al personal	31	23,31%
Mejorar el paquete tecnológico	30	22,56%
Plan de marketing	33	24,81%
Incrementar personal capacitado	18	13,53%
Reorganizar la administración	12	9,02%
Otros	0	0,00%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

De acuerdo a las encuesta realizadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, esta pregunta hace referencia a los factores que pueden ayudar al crecimiento institucional, por ende resulta que el 24,81% de los mismos indican que la implementación de marketing ayudaría de manera radical a la captación de socios y clientes, por consiguiente el margen del 23,31% precisan en la capacitación todo el personal, de la misma manera con un 22,56% estipulan la mejora en el paquete tecnológico, posterior a ello el 13,53% define el reclutamiento de un personal profesional latamente capacitado, son embargo a pesar que no tiene un valor alto el 9,02% de los empleados consideran que es mejor reorganizarla administración y finalmente el 6,77% del personal manifiesta que la cooperativa debe optar por crear nuevas líneas de crédito.

Interpretación:

El personal de la cooperativa conoce de la situación en la que se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito, por ende de acuerdo a su perspectiva consideran que tienen que mejorar en varios aspectos para que surja dentro del mercado financiero, que han apuntado como prioridad el implementar un plan de marketing para dar a conocer a la cooperativa, sus funciones, servicios, productos y cuales son los beneficios al formar parte de ésta institución financiera, hay muchos medios digitales que por la globalización es más fácil poder acercarse al cliente por ende es necesario aplicar este factor dentro de las políticas administrativas, además en el ambiente interno es indispensable la capacitación del personal para que los mismos estén a la par con las innovaciones diarias y cumplan con lo requerido por los socios y clientes, para que el servicio sea eficaz y no exista algún problema o queja por terceros, otro factor muy importante que ayudaría a mejorar el rendimiento institucional radican la implementación de nuevos paquetes tecnológicos, las cuales sean de última tecnología, y a su vez muestren la comodidad del cliente al realizar sus operaciones financieras siempre cuando exista seguridad, rapidez y confiabilidad, no obstante también consideran que es óptimo reclutar personal con altos estándares educativos que cuente con experiencia y conocimientos avanzados, para poder trabajar con nuevas ideologías y etas efectivas mas no probar a un inexperto asimismo debería implementar mecanismos donde se estipule la reorganización de la administración, a pesar de que la selección de los consejos de administración, vigilancia es unánime aportada por los socios mismos al ser una compañía limitada.

8. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., matriz Riobamba cuenta con una planificación estratégica?

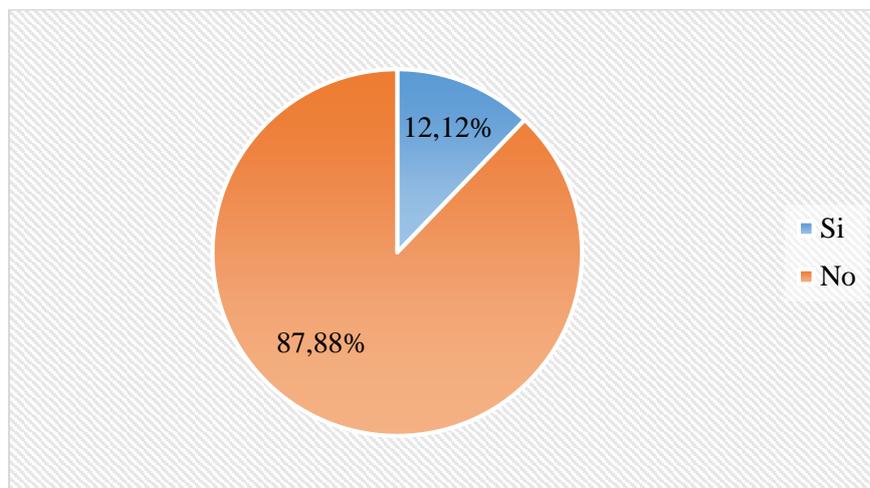


Gráfico 8-3: Existencia de una planificación estratégica

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 12-3: Existencia de una planificación estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	12,12%
No	29	87,88%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Una vez conseguido los resultados, el 87,88% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo que figura a 29 personas determinan la falta de un plan estratégico mientras que el 12,12% que representa a 4 personas aceptaron la existencia de un plan estratégico.

Interpretación:

La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, no cuenta con un plan estratégico actualizado, ya que el último documento elaborado caduco en el año 2020 lo que implica la elaboración de un nuevo plan con estándares actualizados de acuerdo a las circunstancias ocurridas por la pandemia, sin embargo un margen pequeño correspondiente a empleados revelan que si existe un plan estratégico, pero como se mencionó anteriormente, no actualizados siendo propenso a la utilización de la misma para estos años, por ende no existirá una mejoría y muchos de los puntos reflejados en el plan antiguo no complementa a la realidad.

9. ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico contribuirá a las estrategias, objetivos y metas de la institución?

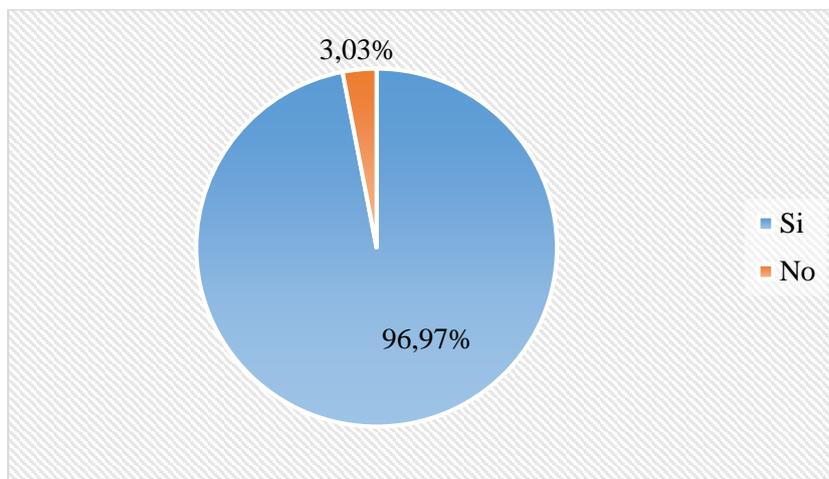


Gráfico 9-3. Finalidad de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 13-3: Finalidad de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	32	96,97%
No	1	3,03%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

El 96,97% de los encuestado, cuyo rubro releva a 32 empleados quienes aceptan que implementar un plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ayudará a definir estrategias, objetivos y metas efectivas para el desarrollo empresarial, pero una persona la misma que porcentualmente es del 3,03% difiere a que el plan estratégico contribuye a mejorar la cooperativa.

Interpretación:

Un plan estratégico es una herramienta indispensable para mejorar el desarrollo empresarial, donde se definen herramientas, metas, políticas, estrategias adecuadas de acuerdo a la situación real, enfocados en el socio y cliente, y el bienestar institucional, a pesar de que la entidad reguladora y controladora como es la Superintendencia de Economía Popular y solidaria procura que las entidades financieras cumplan con el desarrollo de un plan estratégico, éste debe ser actualizado y empleado de la mejor manera.

10. ¿Usted ha sido participe en la Elaboración de un Plan Estratégico?

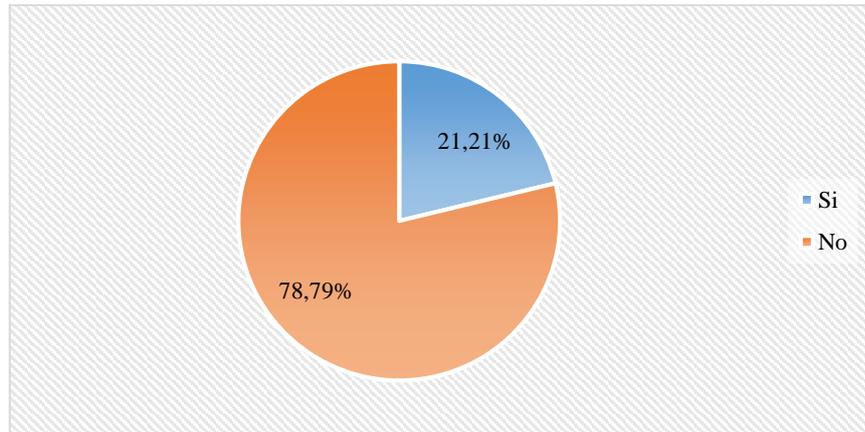


Gráfico 10-3. Participación en un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 14-3: Participación en un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	7	21,21%
No	26	78,79%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta a empleados, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

En esta pregunta, el 78,79% de los encuestados la misma que deriva de 26 empleados hacen referencia que no han sido participes en la elaboración de un plan estratégico, mientras que el 21,21% de los empleados concerniente a 7 personas, si han llegado a ser parte fundamental en la elaboración de un plan estratégico, lo cual es positivo ya que todos los sujetos que involucran a la entidad financiera deben aportar, dar sus preceptos y los posibles factores que pueden mejorar desde su postura.

Interpretación:

La mayoría de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo no han sido participes en la elaboración de un plan estratégico, lo cual es necesario implementar un mecanismo donde cada uno sea tomado en cuenta para el desarrollo de la misma, ya sea por una evaluación conjunta y un representante de cada departamento acuda con los ideales predispuesto y de esta manera tener un plan riguroso.

3.8.2.2. Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa

La encuesta se elaboró y se distribuyó de manera online, por medio de redes sociales y correo electrónico de cada socio, de acuerdo al cálculo de la muestra se encuestó a 259 socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba.

1. ¿Tiene conocimiento a lo que se refiere un plan estratégico?

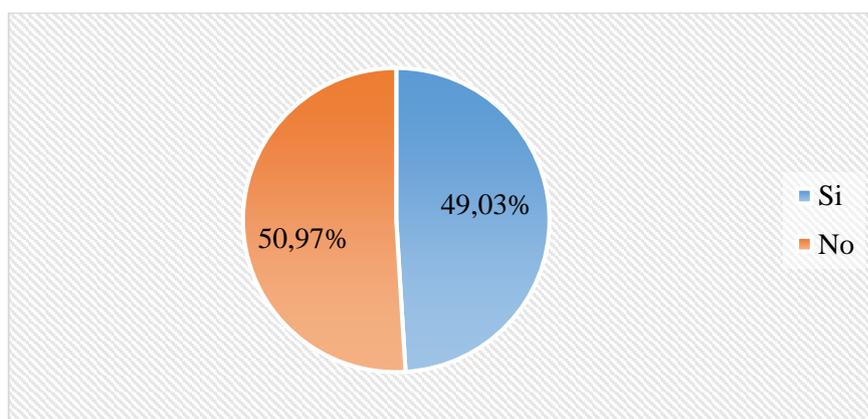


Gráfico 11-3. Conocimiento de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 15-3: Conocimiento de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	127	49,03%
No	132	50,97%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Representada el gráfico estadístico el 59,97% de los socios no tienen algún conocimiento de lo que es un plan estratégico, por el contrario, un 49,03% de los socios que realizaron la presente encuesta demostraron tener algún conocimiento de lo que en realidad es un plan estratégico.

Interpretación:

El mayor rubro corresponde a personas que definitivamente no han presenciado en sus actividades o en algún lugar el concepto de un plan estratégico, esto se debe a que muchas de las personas pueden tener algún negocio, sin embargo, no han tomado en práctica, pero también existe una gran cantidad de socios quienes conocen lo que es un plan estratégico ya que pueden haber estudiado, puesto en práctica o a su vez conocer por terceros en ciertas actividades involucradas.

2. ¿Conoce cuál es la utilidad de un plan estratégico para una institución financiera?

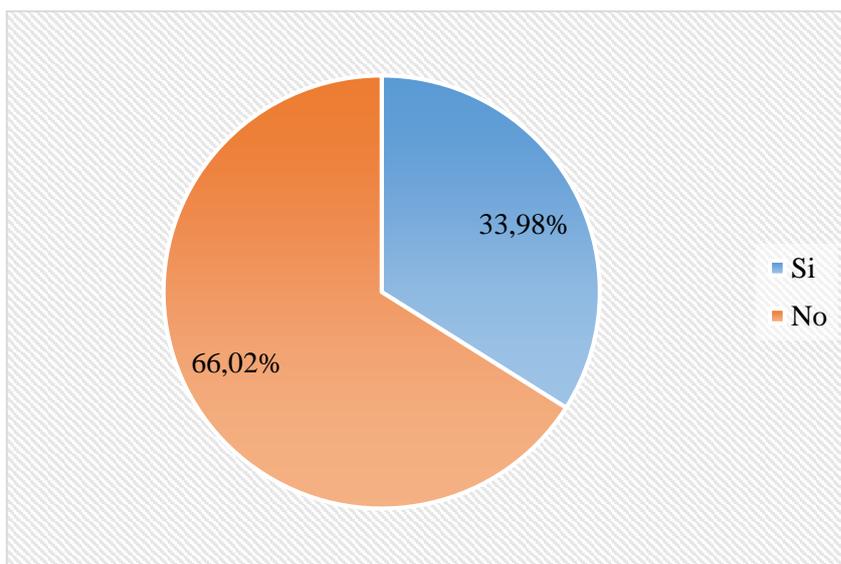


Gráfico 12-3. Utilidad de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 16-3: Utilidad de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	88	33,98%
No	171	66,02%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

De los 259 socios encuestados, se puede evidenciar que el 66,02% no tiene conocimiento de lo significa ni mucho menos de la utilidad de un plan estratégico para una institución financiera, sin embargo, el 33,98% de las personas es decir 88 socios si tiene conocimiento de la utilidad y beneficio que puede tener un plan estratégico.

Interpretación:

Existe un gran parte de personas que no están al tanto de un plan estratégico para una institución financiera, muchos de ellos tiene cierta confusión con el simple hecho de referirse a un plan estratégico referente a una cooperativa ya que consideran que puede ser otro tipo de plan o tenga cambios abruptos, asimismo es importante resaltar un bajo porcentaje de socios que si tiene algún conocimiento de este tipo de plan estratégico lo que da a entender que muchos de ellos son indispensables para formar un equipo de trabajo y elaborar un plan estratégico institucional.

3. ¿Usted ha sido participe en la elaboración de un Plan Estratégico?

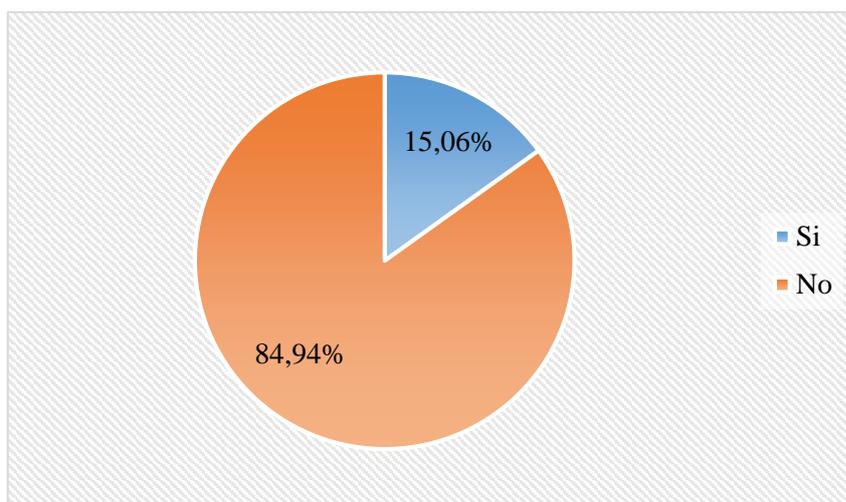


Gráfico 13-3. Participación en la elaboración de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 17-3: Participación en la elaboración de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	39	15,06%
No	220	84,94%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

En la presente pregunta, se denota un rubro mayor de 84,94% correspondiente a las 220 personas que no tienen alguna experiencia en la elaboración de un plan estratégico, mientras que un bajo porcentaje de 15,06% indica a los 39 socios quienes en un momento formaron parte de un equipo para elaborar un plan estratégico.

Interpretación:

La mayoría de los socios encuestados no han participado en la elaboración de un plan estratégico institucional, por lo que es importante implementar ciertas estrategias donde dé a conocer del tema y la postura de cada uno de ellos y por medio de sus ideas o sugerencias desarrollar un plan estratégico efectivo ya que cada socio es una parte fundamental en la elaboración de un plan estratégico para que la misma ofrezca productos y servicios de calidad y así enmarcarse en todo el mercado local.

4. ¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico contribuirá a mejorar las estrategias, objetivos y metas de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo?

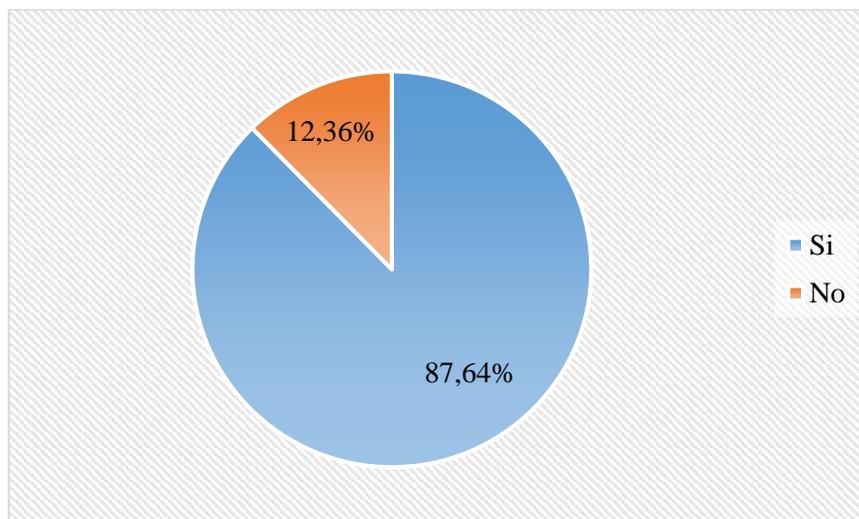


Gráfico 14-3. Finalidad de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 18-3: Finalidad de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	227	87,64%
No	32	12,36%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

De las 259 personas encuestadas, 227 socios que representa al 87,64%, consideran muy importante la elaboración de un plan estratégico ya que contribuirán a mejorar las estrategias, objetivos y metas de la Cooperativa de ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, mientras que un porcentaje mínimo de 12% interpretan que un plan estratégico no puede ayudar en esos aspectos.

Interpretación:

Los socios realmente apoyan la noción de un plan estratégico se fundamenta en mejorar los procesos monótonos a procesos de desarrollo, ya que al implementar nuevas estrategias para distintas áreas y metas que cumplir obliga a que los empleados y todos los involucrados de la cooperativa a cooperar con actividades y puedan desenvolverse aún más para tener mejor rentabilidad financiera.

5. ¿Un plan estratégico debe contener, políticas, procesos, estrategias y herramientas a largo plazo?

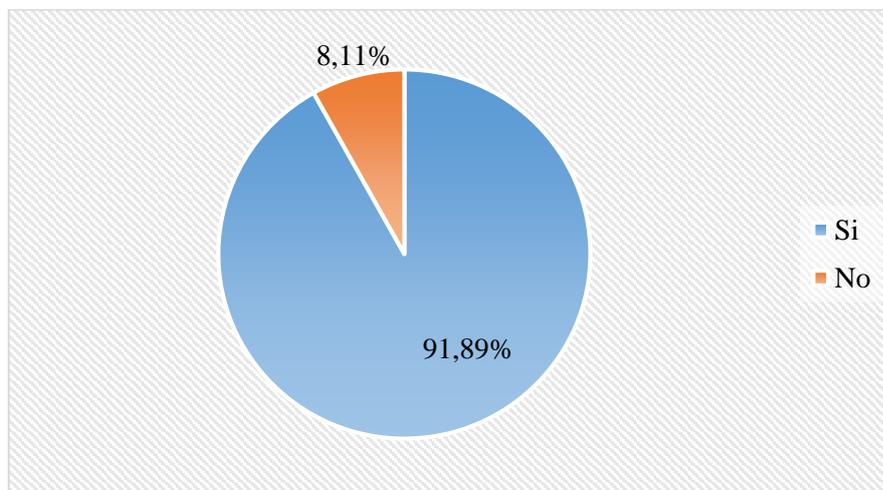


Gráfico 15-3. Contenido de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 19-3: Contenido de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	238	91,89%
No	21	8,11%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

De las 259 encuestas realizadas a los socios, el 91,89% de los mismos preceptúan que el plan estratégico debe contener tanto políticas, procesos, estrategias, herramientas a largo plazo, por el contrario, un número muy bajo siendo exactamente 21 socios no aceptan dicha ideología.

Interpretación:

De los encuestados en su mayoría concuerdan que un plan estratégico debe contener todas las herramientas necesarias para que la misma sirva como instrumento de guía en las actividades diarias de la cooperativa, incluir estrategias de mejora para los factores negativos que han venido ocurriendo a lo largo de la vida empresarial, por tal motivo debe ser desarrollada con visión a largo plazo, cuyas estrategias y políticas no desvanezcan más bien sean utilizadas por un largo tiempo salvo el caso de existir algún factor externo que impida o incite a cambiar de manera radical la estructura de trabajo.

6. Para la elaboración de un plan estratégico debe fundamentarse principalmente en la opinión de:

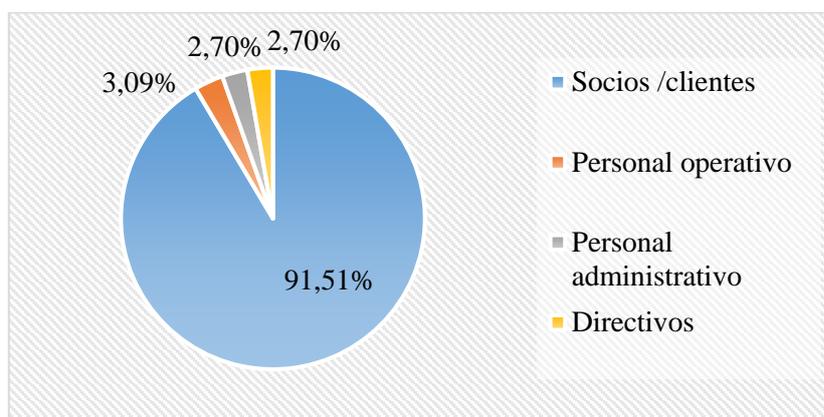


Gráfico 16-3. Sujeto principal para la elaboración del plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 20-3: Sujeto principal para la elaboración del plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Socios /clientes	237	91,51%
Personal operativo	8	3,09%
Personal administrativo	7	2,70%
Directivos	7	2,70%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Una vez totalizada las respuesta d la presente pregunta, los socios identifican cual es el sujeto principal que debe estar involucrado para la elaboración de un plan estratégico, de tal forma que el 91,51% representa a 237 socios quienes apuntan que la cooperativa debe tomar en cuenta la opinión de los mismo, sin embargo el 3,09% siendo 8 personas fijan a la opinión del personal operativo con prioritario, a su vez un 2,07% representa a 7 personas que definen al personal administrativo asimismo 7 personas consideran que debe priorizar a los directivos.

Interpretación:

Para la elaboración de un plan estratégico los encuestados consideran que es primordial la opinión de los socios y clientes, ya que la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo son los socios y clientes quienes dotan de los productos y servicios que la entidad ofrece, y en caso de que exista alguna anomalía y disgusto por parte del socios, puede generar disminución de cartera de clientes, cuyas consecuencias se denota en la baja rentabilidad, liquidez y solvencia de la cooperativa, por ende hay que tomar en cuenta sus sugerencia ye ideales individuales.

7. ¿Cuándo considera usted que la cooperativa debe emplear un plan estratégico?

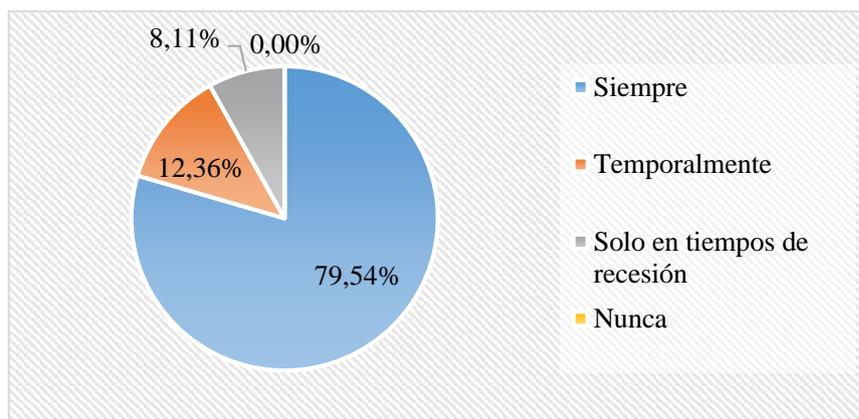


Gráfico 17-3. Tiempo de empleo de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 21-3: Tiempo de empleo de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	206	79,54%
Temporalmente	32	12,36%
Solo en tiempos de recesión	21	8,11%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Los resultados arrojados por la encuesta emitida a los socios, la opción con mayor porcentaje que es el 79,54% de los 206 socios, consideran que un plan estratégico debe de utilizarse siempre, mientras que un 12,36% que representa a 32 socios, estipula que la utilización de un plan estratégico debe de ser temporalmente, posterior a ello el rubro más bajo determina a 21 personas que porcentualmente es el 8,11% acuerdan que la utilización de esta herramienta debe de ser solo en tiempos de recesión.

Interpretación:

Un plan estratégico para la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo debe de utilizarse siempre, ya sea en momentos de recesión, equilibrio a su vez en tiempos de superávit, ya que no importa cuánto se esté desarrollando la entidad financiera dentro de la competencia, más bien debe tener una visión de superación cada vez más, siempre y cuando innovando de acuerdo a los avances tecnológico y factores externos, mientras que un rubro bajo considera que esta herramienta debe de ser utilizado temporalmente cosa que no es óptimo para el mejor desarrollo institucional .

8. ¿Cada que tiempo piensa usted que debe actualizarse un plan estratégico?

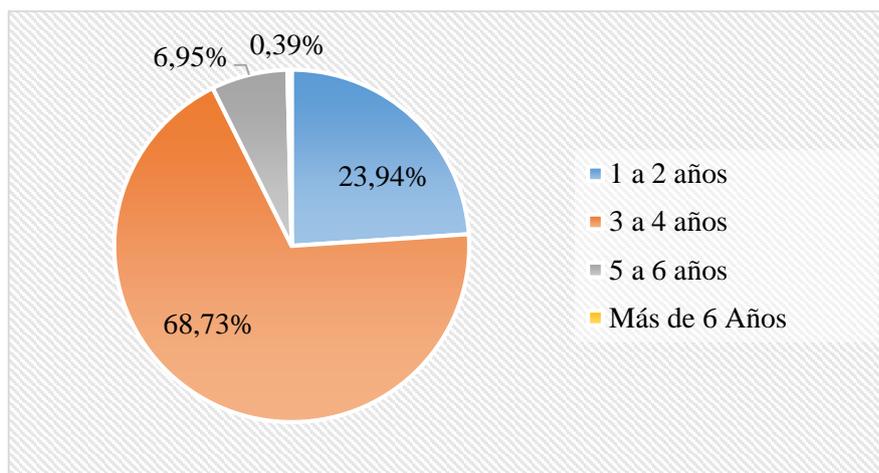


Gráfico 18-3. Tiempo de actualización de un plan estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 22-3: Tiempo de actualización de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 a 2 años	62	23,94%
3 a 4 años	178	68,73%
5 a 6 años	18	6,95%
Más de 6 Años	1	0,39%
TOTAL	259	100%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Una vez totalizada las respuestas, en este caso el mayor porcentaje refleja a 178 socios cuyo margen porcentual es de 68,73% quienes indican que un plan estratégico debe de ser actualizada cada 3 a 4 años, por consiguiente el 23,94% siendo 62 socios delatan la actualización de la herramienta en un lapso de 1 a 2 años, paulatinamente un 6,95% que representa 18 socios deducen la actualización en un periodo de 5 a 6 años, finalmente una persona considera que la actualización de dicho plan se lo debe de realizar en más de 6 años.

Interpretación:

Gran parte de los socios concuerda que la actualización de un plan estratégico debe de realizarse cada 3 a 4 años debido a los cambios políticos nacionales y locales efectuados cada 4 años, ya que las autoridades competentes se acogen del poder con un nuevo plan de trabajo, donde emiten nuevos reglamentos, acuerdos, convenios lo que causa una reorganización interna, mientras que otro grupo de socios consideran que un plan estratégico debe de ser autónoma por lo que la actualización debe de ejercer temporalmente o en tiempos de recesión ya que es allí donde se busca estrategias para sobresalir del problema en la que la cooperativa se encuentra.

9. ¿Cuál es el problema que ha tenido con la COAC Acción y Desarrollo Ltda.?

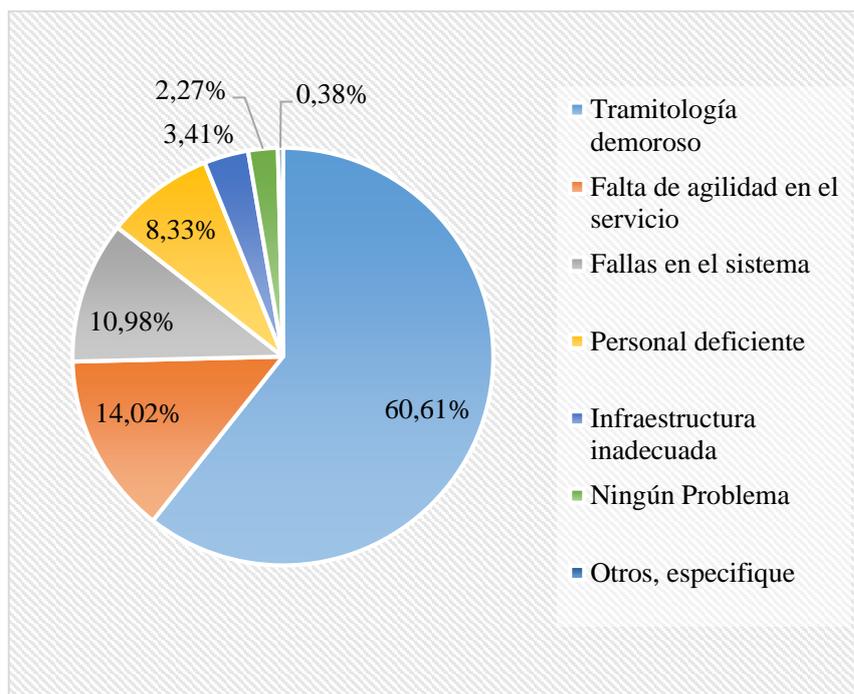


Gráfico 19-3. Problemas detectados en la cooperativa

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 23-3: Problemas detectados en la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Tramitología demorosa	160	60,61%
Falta de agilidad en el servicio	37	14,02%
Fallas en el sistema	29	10,98%
Personal deficiente	22	8,33%
Infraestructura inadecuada	9	3,41%
Ningún Problema	6	2,27%
Otros, especifique	1	0,38%
TOTAL	264	6%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

De los 259 socios encuestados, la opción con mayor concordancia y un elevado resultado corresponde al 60,61% quienes ratifican la tramitología para dotar de servicios y productos es sumamente demoroso, posterior a ello el 14,02% de los socios presencian la falta de agilidad en el servicio, muy cercano al rubro anterior es el 10,98% de los socios quienes dan a conocer las constantes fallas en el sistema cuando los mismo requiere del servicio de manera urgente, asimismo el 8,33% de los socios indican que la cooperativa no cuenta con un personal eficiente en el servicio, el 3,41% de los encuestados demuestran que la cooperativa no tiene una buena infraestructura, sin embargo ante los problemas definido, el 2,217% no tiene algún problema con la entidad financiera.

Interpretación:

Los socios quienes forman parte de la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo demuestran problemas con las que han tenido que enfrentarse al momento de acudir a las instalaciones o a u vez al requerir de un servicio de calidad, puesto que en dicha pregunta se ha detallado ciertos factores negativos que se ve reflejado en la realidad, los socios no se encuentran conformes en cuento a la tramitología tan extensa y demorosa que es para adquirir un crédito o colocar dinero en la cuenta de ahorros lo que les hace propensos a acudir a otras entidades financieras donde vean la conveniencia de tasa de interés, tramites en corto tiempo y liquidez inmediata, y eso perjudica a la cartera de clientes y el nivel cartera de créditos emitidos, otro problema definido por los socios es la ineficiencia en los servicios ofrecidos, es decir muchos de los socios acuden a la institución financiera para realizar transacciones de manera rápido, como es el retiro de dinero sin embargo existe una restricción en la que prohíbe en retiro de dinero cuando exceda de \$300 provocando malestar a los socios y en ciertos casos al no contar con liquidez suficiente se toma un tiempo de espera hasta que los empleados cuente con más efectivo en caja y así ejercer con las operaciones, asimismo otro problema perjudicial es las fallas en el sistema, en ciertos casos puede ser por fallas eléctricas de manera local pero muchas veces puede fallas sistemas por los sistemas operativos deficientes, tecnología atrasada por lo que en un momento de labores pueda fallas en el momento preciso y necesario, a su vez la infraestructura inadecuada es un problema que identifican los socios, a pesar de que el edificio matriz es de 3 pisos y tiene el espacio suficiente para los departamento requeridos, existen oficinas vacías y otras ocupadas como bodegas mostrando mala imagen al momento que los socios suban los pisos y a la vez evidencié la falta de personal en los departamentos.

10. ¿En qué aspectos considera usted que debe mejorar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?



Gráfico 20-3. Factores de mejora

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 24-3: Factores de mejora

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conveniencia de ubicación	49	18,56%
Horas de servicio	28	10,61%
Ampliar la gama de productos y servicios	39	14,77%
Seguridad y confianza	48	18,18%
Liquidez	130	49,24%
Mejor tasa de interés sobre ahorros	75	28,41%
Menor tasa de interés sobre préstamos	100	37,88%
Mejor tasa de interés sobre pólizas	33	12,50%
Tramitación en corto tiempo	137	51,89%
Promoción, publicidad y propaganda	124	46,97%
Otros, especifique	1	0,38%
TOTAL	764	227%

Fuente: Encuesta a socios, 2021

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Análisis:

Los resultados de la encuesta efectuada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito arrojan los siguientes datos, el mayor porcentaje corresponde a un 51,89% quienes sugieren la mejoría en referente a la tramitología en corto tiempo, siguiente al porcentaje anterior es el 49,24% cuyo aspecto en mejorar es que la entidad financiera cuente con liquidez suficiente para solventar las necesidades de los socios, de la misma forma un rubro más cercano representa al 46,97% de los socios que aconsejan implementar estrategias de promoción y publicidad, siguiente a ello es el 37,88% donde socios sugieren la menor tasa de interés para los créditos, el 28,41% menciona que la cooperativa dote de mejor tasa de interés sobre los ahorros, también el 18,56% de los socios encuestados afirman que deben prevalecer la ubicación de la entidad, consecuentemente el 18,18% corresponde a los socios que desean confianza y seguridad en las transacciones que realizan, mientras que el 14,77% dicen que la cooperativa debe ampliar la gama de producto y servicios financieros, el 12,50% acuerda que la entidad financiera debe contar con una mejoría en las tasas de interés sobre las pólizas, en cuanto al 10,61% de socios consideran mejorar en las horas de servicio.

Interpretación:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe mejorar en varios aspectos indispensable para lograr una rentabilidad. Liquidez y solvencia adecuada y con ello cubrir y cumplir con las perspectivas y necesidades de los socios en todo momento, como es en el caso de emitir estrategias y políticas que doten de créditos en tiempo y monto amplio una menor tasa de interés, a su vez que el desembolso de créditos sea de manera inmediata sin alguna retención en la cuenta, muchos de los socios se ven afectados al no contar con el dinero que requieren de manera inmediata y el monto que desean por ende hay que tomar en cuenta dicha evidencia y ampliar las gamas de retiro y que en caja exista suficiente dinero para cubrir las operaciones diarias, asimismo los socios ven la situación de la cooperativa y dan a conocer como ésta puede ampliarse aún más en el mercado financiero, la cual debe darse a conocer por medio de publicidad en diferentes medios de comunicación tradicional como son, radios, canales de televisión local, periódicos, revistas económicas de alto impacto social y a la vez al estar en una era tecnológica es indispensable manejarse de medios digitales, ya sea en diferentes páginas web, redes sociales las cuales la participación de la imagen corporativa debe de ser a menudo, además de ellos realizar promociones en general en fechas festivas también otro factor de mejora

es dotar a los socios menor tasa de interés frente a la competencia y mejores tasa sobre las inversiones a corto y largo plazo, además de ello indican que el personal debe cumplir con las horas de trabajo completa, donde cada departamento cuente con el personal para cubrir el servicio que requiere ya que muchos de ellos salen de institución con el fin de recaudar más inversión, o captación.

3.9. Hallazgos

Resultados de la entrevista al Gerente General de la COAC Acción y Desarrollo Ltda.

1. Un plan estratégico es una herramienta de guía, la misma debe contener misión, visión, políticas, herramientas y objetivos estratégicos que permita disminuir las debilidades, desenvolverse de mejor manera en las amenazas y seguir mejorando en las fortalezas, aprovechar las oportunidades,
2. Los cambios y resoluciones tomadas son en las reuniones son debidamente comunicadas y entregadas de manera individual al personal para que tome en cuenta ciertos cambios en las funciones que desarrolla.
3. La cooperativa generalmente actualiza cada tres años, las políticas, estatutos, reglamentos, objetivos, en caso de que existan cambios externos o requerimiento urgente por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se desarrolla de manera conjunta un plan estratégico.
4. Los estados financieros de la cooperativa se encuentran en constante actualización, por ende, si algún organismo, autoridad competente o terceros necesita de los balances, son facilitados de manera inmediata, la utilización de los balances ayudara realizar un análisis financiero y económico para verificar las causas y tomar decisiones acertadas.
5. La Cooperativa de Ahorro y Crédito no cuenta con un plan estratégico actualizado, ya que el último plan con la que se regían finiquito en el año 2020, pese a la utilización se requiere de un nuevo plan debido a las secuelas desarrolladas por la pandemia la cual con el apoyo de todos los involucrado de la entidad financiera éste trabajo investigativo sea un modelo para las actividades a desarrollar en los próximos años.
6. En un plan operativo anual, estipulan presupuestos para cada actividad que se van a desarrollar durante el año, la cual son distribuidas de manera equitativa de acuerdo al análisis financiero.
7. El estado de resultado del año 2020 de la cooperativa muestra una pérdida de USD -2015,41, ya que los ingresos no cubren los gastos del periodo, por razón de la pandemia donde muchas empresas y negocios tomaron medidas drásticas para evitar la liquidación, por lo cual a falta de actividad económica la cartera de morosidad incrementó.

8. El gerente general plantea llevar a la cooperativa hacia el segmento 3 ya que actualmente se encuentran en el segmento 4, con una gestión económica financiera y administrativa adecuada para proyectar una inclusión financiera, además de ello prioriza capacitar a todo el personal en áreas técnicas, fundamentarse en los riesgos que pueda afectar a la cooperativa.

Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa

1. Los empleados conocen la misión, visión, valores y políticas institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., debido a que los directivos les dieron a conocer y pusieron a su disposición de los estatutos y reglamento correspondientes a la operatividad y filosofía institucional.
2. La cooperativa no cuenta con estrategias estrictas que abalicen la captación de socios y clientes por cada departamento, lo que limita el desempeño eficiente del personal y la misma afecte a la rentabilidad de la institución.
3. La institución financiera si cuenta con un organigrama estructural y funcional, los mismos que son puesto a disposición del público por medio de la página web institucional y a la vez son distribuidos a cada personal para que opere de manera eficiente.
4. No son definido metas claras para el mejor desenvolvimiento de cada departamento, por lo que el personal ejerce sus actividades de manera monótona sin alguna exigencia o visión de superación en el puesto laboral.
5. Los empleados consideran que hay muchos factores negativos que evitan el desarrollo institucional como es la falta de un plan de captación de clientes, un adecuado plan de trabajo, inserción de nuevas cooperativas y sucursales en el mercado local, líneas de créditos insuficientes, problemas económicos del país, la cual al no contar con un plan operativo eficiente no existe un desenvolvimiento óptimo del personal con los socios.
6. La cooperativa debe contar con un plan de marketing donde dé a conocer de manera rápida, asimismo capacitar al personal de acuerdo a los avances tecnológicos y cambios existentes dentro de los procesos internos.
7. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., no cuenta con un plan estratégico actualizado, por lo que actualmente ejercen sus labores sin objetivos claros de manera rutinaria.
8. Un plan estratégico es una herramienta primordial para sobresalir en el mercado competitivo, ya que cuenta con estrategias, objetivos, metas, políticas y herramientas claras y precisas ante situaciones que prescinda un riesgo.
9. Varios empleados de la cooperativa no han formado parte de un equipo de trabajo cuyo fin sea la elaboración de un plan estratégico lo cual restringe ciertas acciones o nuevos procesos que pueda contener el plan.

Resultados de la encuesta aplicada los socios de la Cooperativa

1. La mayoría de los socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo no tienen conocimiento de lo que es un plan estratégico ni mucho menos de un plan estratégico para una institución financiera, a la vez la gran parte de ellos al no tener conocimiento tampoco han sido participes en la elaboración de un plan estratégico empresarial
2. Los socios orientan que la elaboración de un plan estratégico mejorara las estrategias, políticas y metas caducadas hacia procesos nuevos conforme a la situación del país.
3. Los socios consideran que un plan estratégico debe contener políticas, procesos, estrategias y herramientas que sirva como guía a las autoridades para elevar la rentabilidad y solvencia cooperativa.
4. Es primordial la opinión y perspectiva de un socio o cliente de los servicios y productos obtenidos, ya que la razón de ser de una entidad financiera es el socio por ende la satisfacción ayuda a fidelizar e incrementar la imagen corporativa y así incrementar la cartera de clientes a la vez la rentabilidad.
5. Un plan estratégico debe de ser una herramienta que esté a disposición en todo momento, ya sea en tiempos de recesión, temporadas festivas, tiempos de equilibrio, tiempos de superávit ya que la visión de un plan estratégico es el crecimiento empresarial con estrategias óptimas.
6. Un plan estratégico generalmente es actualizado cada 3 a 4 años, referente a las nuevas posiciones gubernamentales, por motivos de cambios en reglamentos, estatutos que difieran con las actividades concurrentes.
7. Los socios muestran malestar por las tramitologías demorosas en cuanto a los créditos solicitados, falta de agilidad en los servicios principalmente en las transacciones requeridas, las constantes fallas en el sistema ya sea por problemas externos a la entidad financiera o por equipos tecnológicos obsoletos, además un personal deficiente que no esté altamente capacitado no presta de un buen servicio al cliente, la infraestructura inadecuada muestra mala imagen corporativa.
8. La cooperativa debe mejorar en varios factores principalmente en disminuir los papeleos excesivos para un crédito, los recargos del monto de crédito solicitado a su vez el tiempo de desembolso del monto, asimismo debe mejorar en la implementación de un plan de promoción y publicidad que abarque en la gran parte de medios de comunicación la filosofía y los servicios y productos de la cooperativa, a su vez fijar una tasa de interés conveniente para captaciones como colocaciones de acuerdo a los rangos estipulados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y ampliar el portafolio de productos y servicios con innovación tecnológica.

3.10. Verificación de la Idea a Defender

La recopilación de resultados de la entrevista ejercida al gerente general y encuestas realizadas tanto a los empleados como a los socios coinciden que la elaboración de un plan estratégico ayudara a mejorar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa que permita un desarrollo institucional eficiente dentro del mercado financiero.

La cooperativa Acción y Desarrollo Ltda., presenta varias problemáticas de acuerdo a la perspectiva de los socios la gran mayoría de ellos no se encuentran satisfechos por los servicios y productos financieros, la atención recibida, en cuanto al personal reconocen cuales son los aspectos negativos que impiden el crecimiento de la empresa, así como el gerente general también tiene en claro en qué aspectos no se ha evidenciado mejora, la existencia de factores de riesgo por ende identifica las actividades prioritarias a realizar conjuntamente con la participación y labor de todos los involucrados de la institución financiera.

CAPÍTULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1. Título del Proyecto

Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., oficina Matriz, ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2021-2025.

4.2. Descripción Institucional

Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

4.2.1. *Antecedentes Históricos*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., fue creada por la iniciativa de 14 jóvenes emprendedores, dirigido por el Lcdo. Luis Malan Muñoz hijo del Sr. José Benito Malan Chuto quién emitió el capital, la cual a partir del 16 de diciembre de 1993 mediante el Acuerdo Ministerial No. 06368 MBS empezó a trabajar como la Fundación Acción y Desarrollo FAD siendo una institución privada de carácter social cuya finalidad se enmarcaba en la ejecución de proyectos y programas en beneficio a la Población Rural y Urbana Marginal de la provincia de Chimborazo, de esa manera debido a las experiencias positivas en inversión, financiación, captación y colocación de créditos principalmente a pequeños comerciantes, con la misma metodología se creó el 04 de Diciembre del 2000 a través del Acuerdo Ministerial No. 020, presentado por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social actualmente denominada como Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.- COCREAD en una estrecha oficina ubicada en las calles Morona Santiago y Guayaquil de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, una vez equipada la oficina con los instrumentos, herramientas y equipos necesarios, la institución financiera abrió las puertas al público en general, el 03 de enero del año 2001 con un capital social definido y número de socios ilimitado de carácter intercultural de la nación Puruhá con el fin de apoyar el desarrollo económico, social de comerciantes, agricultores, productores, ganaderos, pequeñas y medianas empresas, los mismos que no son atractivos en el mercado financiero manteniéndoles como sujetos anónimas en la sociedad sin embargo los mismos son los forjadores de la mayor parte del Producto Interno Bruto del Estado ecuatoriano. A partir del año 2009 es conocida como una de las más solventes y destacadas Cooperativas de Ahorro y Crédito Indígena de la provincia de Chimborazo cuyo hito va enmarcado al beneficio social.

4.2.2. Base legal

Resolución No. SEPS-ROEPS-2013- 000366 de la fecha 22 de abril de 2013, Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

4.2.3. Objetivo social

El objeto social de acuerdo al estatuto de la COAC Acción y Desarrollo Ltda., es realizar operaciones de intermediación financiera de economía popular y solidaria, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios y clientes.

4.2.4. Ubicación Geográfica

4.2.4.1. Oficina Matriz

La oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo se encuentra ubicada en el Barrio San Martín, Av. Isabel de Godín y Francia, Riobamba-Ecuador

Teléfono: 032-944-570.

Correos electrónicos: cocread_r@yahoo.es, gerencia@accionydesarrollo.fin.ec

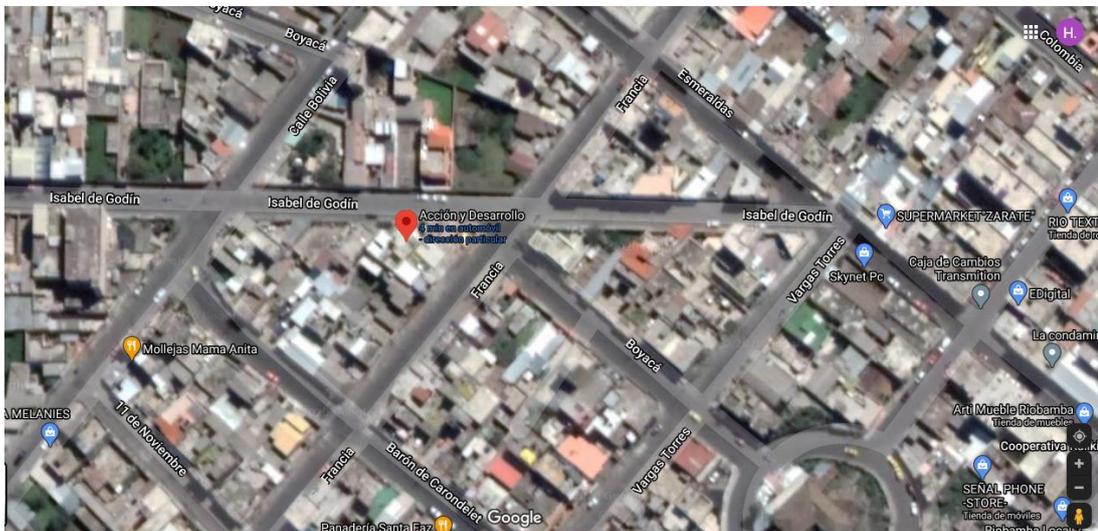


Figura 4-4. Ubicación COAC Acción y Desarrollo Ltda. Matriz

Fuente: Google Maps, 2020.

Realizado por: Tagua, J. 2021

4.2.4.2. Agencias

Guayaquil Centro: Calles Pedro Pablo Gómez y García Moreno. Telf. 032-944-570. Correo gycentro@accionydesarrollo.fin.ec

Duran el Recreo: Av. Principal Manzana 120 (Junto C.C. Mini Mini) Eloy Alfaro. Telf. 032-944-570

Guayaquil Norte: Centro Comercial California – Sector Bancario Peca. Telf. 032-944-570

Mercado Mayorista: Interior del centro comercial del EMMPA. Telf. 032-944-570. Correo mmayorista@accionydesarrollo.fin.ec

Guamote: Av. Panamericana y Chile. Telf. 032-944-570

Cajabamba: Av. Panamericana y Ignacio de Castillo (esq). Telf. 032-944-570

Cebadas: Av. Justo Elías Ortiz y Calderón. Telf. 032-944-570

Licto: Av. Riobamba y Ecuador. Telf. 032-944-570

4.2.5. Servicios financieros

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda. es una empresa que oferta productos y servicios siendo estos las siguientes:

Créditos

- Microcrédito
- De vivienda (hipotecarios)
- De consumo (prendarios / quirografarios)

Captaciones

- Ahorros a la Vista
- Ahorro Infantil
- Ahorro programado
- Certificados de aportación
- Inversiones de depósito a plazo fijo (30,60,90,120,180,360 días)

Otros servicios

- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Crédito del BDH
- Traslados interbancarios
- Pago de sueldos SPI
- Cobro de Servicios Básicos (Luz Agua Teléfono)
- Remesas del exterior
- Cobro de impuestos SRI
- Cobro de las matrículas vehículos

Otros Beneficios

- Seguro de desgravamen
- Transferencias de dinero
- Bono de vivienda
- Seguro de vida
- Servicios exequiales

4.2.6. Horario de atención

Lunes - viernes: 08:00 a 18:00

Sábado: 08:00 a 12H00

4.2.7. Estructura organizativa

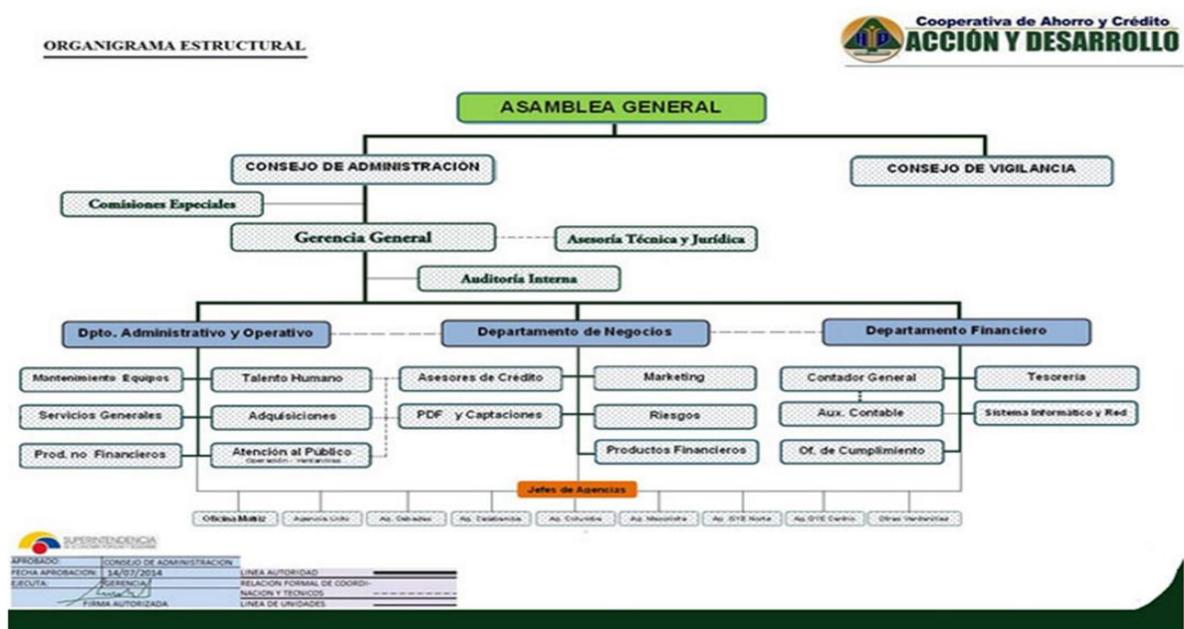


Figura 5-4. Organigrama estructural de la COAC

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda., 2020

Realizado por: Tagua, J. 2021

4.2.8. Filosofía institucional

4.2.8.1. Misión

Somos una Institución de Finanzas Populares y Economía Solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, que brindamos productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las expectativas de los soci@s y clientes.

4.2.8.2. Visión

En el año 2025, será una Institución competitiva, mejor aliado de nuestros soci@s, efectiva y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio económico de la Provincia y el País.

4.2.8.3. *Valores institucionales*

1. **Compromiso:** La cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, brindará a sus clientes un servicio con un valor agregado, dando más de lo esperado en cada producto y servicio.
2. **Liderazgo:** La cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.” Motivará a sus empleados y trabajadores a ofrecer un servicio de excelencia a los socios de la cooperativa.
3. **Honradez:** La cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, estará siempre a la espera de resolver todas las dudas de los socios con respecto a las actividades y normas que se ejecutan internamente en la institución, incrementando la confianza de los socios.
4. **Amabilidad:** La cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.”, ofrece un trato cordial a todas las personas que requieran la atención e información de los productos y servicios.

4.2.8.4. *Principios institucionales*

1. **Ética:** La cooperativa “Acción y Desarrollo Ltda.” se enmarca en los buenos principios y normas, evitando la malversación de fondos y la mala administración de la misma.
2. Equidad entre los empleados y trabajadores de la cooperativa.
3. Promover el cuidado del medio ambiente, realizando campañas de concientización.
4. Inclusión activa de los socios de la cooperativa.
5. Igualdad de obligaciones y derechos de los empleados y trabajadores.
6. Ofrecer productos y servicios de alta calidad para la satisfacción del cliente.
7. Implementar nuevos sistemas de tecnología para apoyar a los procesos de gestión.
8. Confidencialidad por parte de los trabajadores y empleados que integran la cooperativa.

4.2.8.5. *Políticas*

Políticas institucionales

1. Capacitación trimestral a todo el personal que labora en la institución financiera
2. El personal debe presentar una imagen corporativa con el equipamiento e indumentaria correspondiente.
3. El horario normal de trabajo corresponde a 8 horas diarias, 40 horas a la semana, el trabajo de horas extras será compensada de forma económica.
4. El personal dotara de beneficios de acuerdo a lo establecido en la ley.
5. El personal debe cumplir con las funciones establecidas en el manual que fue previamente entregado e informado.
6. Atención y servicio de calidad para los socios y clientes.

Políticas para los socios

1. Acudir a las instalaciones con las normas regulares de bioseguridad.
2. Respetar los horarios de atención.
3. Cumplir con las obligaciones.
4. El socio tiene todo el derecho de la participación activa, solicitar información y emitir sugerencias o recomendaciones a la atención, servicio de la institución.

4.2.8.6. Pilares estratégicos



Figura 7-2. Pilares estratégicos

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3. Preámbulo del Diagnóstico Intitucional

En referencia a los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas realizadas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., lleva dos décadas formando parte del sistema financiero ecuatoriano, acatando normas y regulaciones estipuladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, sin embargo el comportamiento histórico de las utilidades hasta la actualidad tiende a ser volátil, derivados de la administración y gestión interna así como los aspectos externos a la institución, a pesar de que la entidad debe cumplir con la elaboración de planes estratégicos requerida por la ley, éstos no son debidamente direccionado a los problemas institucionales cosa que no son acatados activamente, asimismo el plan estratégico con la que cuenta para el momento no es actualizada.

El edificio matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo Ltda., a pesar de que se encuentra dentro de la ciudad de Riobamba, se encuentra ubicado a la lejanía de las aglomeraciones poblacionales lo que son propensos a sufrir una delincuencia de tal manera que afecta la demanda hacia la entidad, por consiguiente el público denota la demorosa tramitología incluyendo la mayor petición de documentos al momento de conceder un crédito es una dificultad para quienes necesitan de ese producto de manera urgente, a su vez está en claro que la institución no es conocido por la gran parte del público debido a la falta de publicidad de la filosofía, productos, servicios que ofrece al público en varios medios de comunicación, resultando la poca aceptación del público denominado si no hay socios o clientes no hay liquidez para seguir con las operaciones.

Con la elaboración de un plan estratégico se plantea tener mejor prácticas de supervivencia con la competencia, apoyando a la estabilidad, integración, confianza, y sostenibilidad en la economía del país.

4.3.1. Diagnostico Externo

4.3.1.1. Análisis Pest (Políticas, económicos, sociales y tecnológicos)

Tabla 25-4: Análisis Pest

FACTORES	CRITERIO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS										
E.1. Apertura Económica.	Reducción de barreras al comercio e inversión empresarial		X						X	
E.2. Riesgo país	Condiciones de inversión extranjera e inversión nacional				X				X	
E.3. Leyes del Sistema Financiero Ecuatoriano	Reformas de la ley general de instituciones del sistema financiero ecuatoriano			X				X		
E.4. Reformas laborales	Incidencia en las relaciones laborales de un país						X			X
E.5. Ingreso Per cápita.	Disminución de ingresos				X				X	
E.6. Reformas del régimen tributario Interno	Nuevas leyes tributarias					X			X	
E.7. Desarrollo empresarial e industrial	Creación de PYMES	X						X		
POLÍTICOS										
P.1. Políticas gubernamentales	Leyes económicas y de sector productivo						X		X	
P.2. Posesión de nuevos actores políticos	Nuevos planes de trabajo y reestructuración del estado ecuatoriano						X			X

P.3. Reformas de la ley orgánica de economía popular y solidaria	Incidencia de la SEPS con políticas financieras		x					x		
P.4. Apoyo del estado al sector cooperativista	Fomento del mercado cooperativo financiero	x						x		
SOCIALES										
S.1. Índice de desempleo	PEA no cuenta con un empleo digno				x			x		
S.2. Índice delincencial	Incremento delincencial					x			x	
S.3. Densidad de población	Incremento de la población, aceptación institucional		x						x	
S.4. Nivel de endeudamiento o poblacional	La población con un buró de crédito bueno, pocas deudas y capacidad de pago					x		x		
S.5. Cultura de ahorro e inversión poblacional	Población consumista, trabajo bajo dependencia				x				x	
TECNOLOGICOS										
T.1. Globalización de la información	Comunicación y dotación de información global de manera rápida y segura	x						x		
T.2. Innovación tecnológica	Equipos informáticos. Softwares y redes inalámbrica cada vez más desarrollado			x				x		
T.3. Dinero Electrónico	Admisión de la población ante las transacciones rápidas y seguras			x						x

T.4. Resistencia a los cambios tecnológicos	Incidencia de la capacidad de respuesta ante la globalización				X					X	
T.5. Equipamiento físico moderno	Departamentos e infraestructura moderna							X		X	
COMPETITIVOS											
C.1. Productos y servicios con tecnología avanzada	Calidad del producto, servicio						X			X	
C.2. Alianzas estratégicas	Cooperación institucional en nuevos proyectos y planes de trabajo				X						X
C.3. Segmentación del sector financiero popular y solidario	Coacs calificadas por segmentos						X				X
C.4. Proliferación de COACS	Incremento de sucursales					X					X
GEOGÁFICOS											
G.1. Ubicación geográfica	Sector rural y urbano, conglomeración de personas						X			X	
MEDIO AMBIENTAL											
MA.1. Responsabilidad ambiental empresarial	Incidencia en la imagen corporativa y conservación del medio ambiente							X		X	

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.2. Matriz de identificación de los factores claves del macroentorno

4.3.1.2.1. Factores Económicos

Tabla 26-4: Factores claves económicos

FACTORES	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Riesgo país	Condiciones de inversión extranjera e inversión nacional	Durante los últimos 4 años el nivel de riesgo país de Ecuador tiene un incremento, lo que ha provocado la renegociación de la deuda y la implementación de nuevas políticas que conlleven a captar más ingreso.	Al no contar con inversión empresarial, disminuye la cartera de clientes y demanda de productos y servicios	Estado Ecuatoriano Cooperativa Población
Reformas laborales	Incidencia en las relaciones laborales de un país	De acuerdo a las políticas del gobierno el valor de la canasta básica se mantiene en \$710, y el incremento del sueldo cubre las necesidades básicas de la familia	Trabajo continuo con el personal, buscar estrategias que respalden el valor de sueldos en mayor rentabilidad	Estado Ecuatoriano Cooperativa Población
Ingreso Per cápita.	Disminución de ingresos	El PIB per cápita del año 2020 a comparación del año 2019 disminuyó. Debido a la pandemia mundial en a que muchas de las empresas no ejercieron sus labores con el fin de salvaguardar la vida de cada persona	Despliegue bajo de créditos, cartera de morosidad elevada	Estado Ecuatoriano Cooperativa Población
Desarrollo empresarial e industrial	Creación de PYMES	Ecuador es un país con altas oportunidades económicas, durante los últimos 4 años el gobierno prioriza la matriz productiva con resoluciones que eliminen impuestos o recargos abruptos e incentiven la creación de nuevos negocios.	Apoya al desarrollo de los sectores productivos con financiamiento por ende incrementa la cartera de créditos	Estado Ecuatoriano Cooperativa Población

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.2.2. Factores Políticos

Tabla 27-4: Factores claves políticos

FACTORES	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Políticas gubernamentales	Leyes económicas y de sector productivo	De acuerdo al gobierno que intercepte el poder, la misma cuenta con nuevas ideologías y realiza cambios en los reglamentos, nuevas reformas y políticas que cambian la rutina laboral de las empresas.	Reestructuración del plan operativo, implementación de un nuevo plan de trabajo	Estado Ecuatoriano Cooperativa Población
Posesión de nuevos actores políticos	Nuevos planes de trabajo y reestructuración del estado ecuatoriano	A nivel nacional y local las elecciones de las autoridades quienes representaran a la población son cada 4 años, por lo que las diferencias de sujetos políticos pueden generar disturbios y trabajos ineficientes.	Autonomía institucional, actividades normales de acuerdo a la situación	Autoridades locales Cooperativa Población
Reformas de la ley orgánica de economía popular y solidaria	Incidencia de la SEPS con políticas financieras	A partir del 5 de junio del 2012 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria viene a ser un ente regulador de control y supervisión de las actividades, administrativas políticas de captación y colocación de productos y servicios la cual las entidades financieras deben cumplir con los parámetros establecidos por esta entidad	La Cooperativa actúa de acuerdo a la ley, pone a disposición los servicios y productos financieros ante la sociedad con el fin de reactivar la economía	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Cooperativa Población
Apoyo del estado al sector cooperativista	Fomento del mercado cooperativo financiero	En los últimos años, principalmente en el año 2020 se evidencio la participación del gobierno ecuatoriano con las entidades financieras ya que a raíz de la pandemia se implementó nuevos reglamente que incida a las entidades reactivas los sectores económicos de país.	Mayor demanda de productos y servicios Renegociación de créditos que equilibra las tasas de morosidad	Gobierno ecuatoriano SEPS Cooperativa Población

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.2.3. Factores Sociales

Tabla 28-4: Factores claves sociales

FACTORES	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Índice de desempleo	PEA no cuenta con un empleo digno	En el año 2020, a consecuencia de la pandemia muchas de las empresas despidieron al personal, a su vez la existencia de desempleo para mayores que los mismos acuden a varios sectores con el fin de conseguir un empleo en cualquier oficio.	Incrementa el índice de morosidad por los créditos emitidos.	Cooperativa Población
Índice delincencial	Incremento delincencial	Al existir desempleo la delincuencia incrementa, no solo de manera física y violenta, ahora se ha detectado fraudes por medios electrónicos, realizan llamadas anónimas para solicitar datos confidenciales y así sustraer documentos o bienes.	Inseguridad por parte de la población la acudir a la institución	Cooperativa Población
Densidad de población	Sector comercial, aceptación institucional	Muchas de las personas migran del campo a la ciudad en busca de nuevas fuentes de empleo, visión nueva de negocios con el fin de sobresalir económicamente y mejorar su calidad de vida.	Mayor colocación de productos y servicios Incremento en la cartera de clientes	Cooperativa Población
Nivel de endeudamiento	La población con un buró de crédito bueno, pocas deudas y capacidad de pago	Las personas acuden a financiamiento para cubrir sus necesidades, en caso de que sea un deudor constante y no cumpla con las obligaciones, éste se vuelve insolvente.	El buró de crédito ayuda a tomar decisiones correctivas para evita mora.	Cooperativa Población
Cultura de ahorro e inversión poblacional	Población consumista, trabajo bajo dependencia	Se evidencia una falta de cultura de ahorro en la sociedad, ya que una vez que cuente con efectivo muchos optan por cubrir sus deseos mas no invertir de manera adecuada, además de ello no cuenta con una ideología financiera en la que piensen tener un negocio propio con esfuerzo y dedicación mas no depender de alguien.	Disminución en la captación de recursos, lo que genera disminución de liquidez para posteriores colocaciones de productos.	Cooperativa Población

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.2.4. Factores Tecnológicos

Tabla 29-4: Factores claves tecnológicos

FACTORES	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Globalización de la información	Comunicación y dotación de información global de manera rápida y segura	En el transcurso de los años, Ecuador refleja un notorio avance y desarrollo financiero en la incrustación de tatos versátiles, donde la información sea conseguida en cuestión de segundo son importar el lugar, además de ellos realizar transacciones en línea a nivel nacional e internacional	Calidad de servicio a los socios y clientes	Cooperativa Población
Innovación tecnológica	Equipos informáticos. Softwares y redes inalámbrica cada vez más desarrollado	En el mercado nacional como internacional se puede encontrar equipos tecnológicos de alta gama, por ende, al estar en una era tecnológica muchas personas hacen usos de dispositivos electrónicos, móviles dando comodidad a la población.	Insatisfacción de los socios al no contar con hardware y software eficaz en las labores diarias	Cooperativa Población
Dinero Electrónico	Admisión de la población ante las transacciones rápidas y seguras	En la actualidad la percepción del dinero electrónico no es totalmente utilizada, sin embargo, los que domina esta forma de transacción, consideran beneficiosos para realizar sus operaciones de compra, pago, recargos, ya que no es necesario tener una gran cantidad de efectivo en los bolsillos con la inseguridad de tener algún robo, a pesar de ello, existen muchos sectores que no lo utilizan a menudo.	Una parte del segmento al que se dirige la cooperativa no tiene experiencia en este tipo de transacciones muchos de los socios se dedican al comercio, productividad.	Cooperativa Población
Equipamiento físico moderno	Departamentos e infraestructura moderna	La infraestructura de las instituciones actuales, radica en brindar de todos los servicios en un ambiente adecuado, amplio, que muestre buena imagen corporativa, a su vez dote de todas las herramientas y departamentos que beneficie a la sociedad.	Existe variedad de estilos arquitectónicos a lo que cooperativa puede adoptar para mejorar la imagen corporativa.	Cooperativa Población

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.2.5. Factores Competitivos

Tabla 30-4: Factores claves competitivos

FACTORES	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Productos y servicios con tecnología avanzada	Calidad del producto, servicio	Las entidades financieras cada vez innovan sus productos y servicios, los cuales dotan de call center, cajeros automáticos, banca móvil, tarjetas de crédito y débito, touch, entre otros, para brindar servicios eficientes a los socios.	La cooperativa no cuenta con los productos y servicios enunciados anteriormente por ende limita la captación de socios.	Cooperativa Población
Alianzas estratégicas	Cooperación institucional en nuevos proyectos y planes de trabajo	La fusión de instituciones financieras o a su vez la colaboración en programas de índole social, construye una base sólida para darse a conocer en la población y por medio de un trabajo conjunto ganar experiencia y desenvolverse de la mejor manera en el mercado financiero.	Plan de trabajo sólido, captación de más clientes y reconocimiento en la población	Competencia Cooperativa Población
Segmentación del sector financiero popular y solidario	Coacs calificadas por segmentos	En Ecuador la participación de las Cooperativas de Ahorro y Créditos se ven reflejados en las altas utilidades y activos que tienen, por ende, para dar a conocer el nivel de avance, es distribuida por segmentos, la cual son catalogadas por su gran participación y acogida que tiene con el público.	La cooperativa Acción y Desarrollo actualmente se encuentra en el segmento 4, por lo que hay que trabajar unánime para escalar al segmento 3.	Cooperativa Población
Proliferación de COACS	Creación de coacs e incremento de sucursales	A pesar de las limitaciones para crear nuevas cooperativas debido a la existencia de muchas Coacs, existe mayor apertura de sucursales a nivel local y nacional	Disminución de socios, menor rendimiento en la dotación de productos y servicios financieros	Competencia Cooperativa Población

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.2.6. *Factor Geográfico*

Tabla 31-4: Factor clave geográfico

FACTORES	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
Ubicación geográfica	Sector rural y urbano, conglomeración de personas	La mayoría de las empresas buscan reestablecerse en un lugar comercial, donde exista mayor afluencia de personas y de esta manera ejercer sus actividades	El edificio matriz de la cooperativa no se encuentra en un lugar comercial por lo que disminuye la captación de socios y genera inseguridad ante algún peligro	Cooperativa Población

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.2.7. *Factor Medio Ambiental*

Tabla 32-4: Factor clave medio ambiental

FACTORES	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
MEDIO AMBIENTAL				
Responsabilidad ambiental empresarial	Incidencia en la imagen corporativa y conservación del medio ambiente	Las empresas deben cumplir con actividades que concientice el cuidado del medio ambiente, así que realizan actividades como capacitaciones, recolección, sembríos, proyectos ambientales, entre otros, la cual estas actividades vinculan a la sociedad y la institución en actos ecológicos y sociales.	Reconocimiento institucional, mayor captación de socios y recursos	Cooperativa Población

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.3. Matriz de prioridades macroentorno

Tabla 33-4: Matriz de prioridad macroentorno

PROBABILIDAD DE OCURENCIA	ALTA	ALTA PRIORIDAD E7, T1,	ALTA PRIORIDAD E2,	MEDIA PROBABILIDAD T3
	MEDIA	ALTA PRIORIDAD P3, P4, S1, C1, C4, MA1, T2	MEDIA PROBABILIDAD E1, E5, P1, S2, S3, T4, T5, C3	MEDIA PROBABILIDAD E4
	BAJA	MEDIA PROBABILIDAD E3, S4, G1	MEDIA PROBABILIDAD E6, S5, C2	BAJA PROBABILIDAD P2
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Oportunidades

E7: El desarrollo empresarial e industrial en el país, garantiza que los productos y servicios financieros que adoptan los socios para financiar sus operaciones puedan cumplir con las obligaciones, asimismo el dinero contraído pueda ayudar de grana manera al crecimiento empresarial del socio.

P3: Las reformas de la Ley Organiza de Economía Popular y Solidaria interpuesta por la Superintendencia de Economía Popular Y Solidaria permiten regular y mejorar procesos en beneficio de los socios y clientes, sin embargo, también puede cambiar la estructura laboral de los involucrados, asimismo la participación de este organismo ayuda a que la cooperativa cuente con igualdad de oportunidades de crecer y desarrollarse en el mercado financiero.

P4: El apoyo por parte del estado ecuatoriano al sector de economía popular y solidario es prioritario para mejorar la matriz productiva a nivel nacional e internacional, la cual priorice beneficios al adquirir un productos y servicios financieros, ya que de esta menare incremente inversión, empleo y reducir el riesgo país.

T1: La globalización de la información permite que la entidad pueda tener datos versátiles a nivel global, la cual pueda solventar el servicio a los socios de manera oportuna y rápida, las transacciones y comunicación con terceros sea de manera inmediata.

T2: La implementación de equipos y herramientas tecnológicas y de alta gama en los distintos departamentos de la cooperativa permite que las actividades sean más eficientes, cumpliendo las expectativas de los socios a la vez el personal debe de conocer totalmente los cambios y actualizarse cada vez con los avances tecnológicos

Amenazas

E2: Al incrementar el índice de riesgo país afecta a las condiciones de inversión nacional y extranjera, disminuye el ingreso del PIB generando pérdidas en el sector económico y productivo del país debido a que los productos y servicios que ofrece la entidad esta principalmente dirigida este segmento de mercado.

S1: El incremento del índice de desempleo afecta de manera radical a la cooperativa ya que muchos de sus socios no contarán con los ingresos suficientes para hacer frente a las obligaciones contraídas con la entidad haciendo que el nivel de morosidad y cartera vencida incremente de la misma manera al no contar con ingresos no pueda acceder a un producto financiero.

C1: Al implementar los productos y servicios con tecnología avanzada, de acuerdo a las necesidades del socio como son los cajeros automáticos, call center, tarjetas de débito y crédito, banca móvil ayuda a realizar transacciones de manera rápida, en el lugar donde se encuentre a la vez es muy seguro ya que no necesita de tener grandes fajas de billete y moneda que pueda incidir a la delincuencia.

C4: La creación de nuevas cooperativas y la apertura de nuevas sucursales es una amenaza para la cooperativa ya que aparecen con nuevas ideas innovadoras, nuevos productos, amplían en tasas, plazos y montos sus créditos, por lo que desvían la atención de los socios generando disminución de utilidades.

MA1: La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., no realiza actividades ecológicas, por un cierto tiempo en el ambiente interno se priorizaba la recolección de residuos plásticos con la finalidad de conservar el medio ambiente a la vez generar beneficios económicos sin embargo se ha perdido cierta costumbre ya que los residuos no son clasificado de manera correcta, asimismo la institución no participa en eventos sociales ya sea en capacitación al sector productivo donde fomenta la utilización de feticidas, químicos naturales en sus productos.

4.3.1.4. Perfil estratégico macroentorno (externo)

Tabla 34-4: Perfil estratégico macroentorno

FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL		OPORTUNIDAD
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Riesgo país	*				
Desarrollo empresarial e industrial					*
Reformas de la ley orgánica de economía popular y solidaria			*		
Apoyo del estado al sector cooperativista				*	
Índice de desempleo	*				
Globalización de la información					*
Innovación tecnológica			*		
Productos y servicios con tecnología avanzada				*	
Proliferación de COACS		*			
Responsabilidad ambiental empresarial		*			

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.1.5. Modelo Ponderado Macroentorno en Base en el Impacto

Tabla 35-4: Capacidad de respuesta macroentorno

FACTORES	CRITERIO	PESO DEL IMPACTO		VALOR DE LA CALIFICACIÓN DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
		Importancia Ponderada	Peso Específico		
ECONÓMICOS					
Apertura Económica.	Reducción de barreras artificiales al comercio e inversión empresarial	4	0,05	4	0,21
Riesgo país	Condiciones de inversión extranjera e inversión nacional	4	0,05	4	0,21
Leyes del Sistema Financiero Ecuatoriano	Reformas de la ley general de instituciones del sistema financiero ecuatoriano	3	0,04	3	0,12
Reformas laborales	Incidencia en las relaciones laborales de un país	1	0,01	1	0,01
Ingreso Per cápita.	Disminución de ingresos	2	0,03	2	0,05
Reformas del régimen tributario Interno	Nuevas leyes tributarias	2	0,03	2	0,05
Desarrollo empresarial e industrial	Creación de PYMES	4	0,05	4	0,21
POLÍTICOS					
Políticas gubernamentales	Leyes económicas y de sector productivo	3	0,04	3	0,12
Posesión de nuevos actores políticos	Nuevos planes de trabajo y reestructuración del estado ecuatoriano	1	0,01	1	0,01

Reformas de la ley orgánica de economía popular y solidaria	Incidencia de la SEPS con políticas financieras	3	0,04	3	0,12
Apoyo del estado al sector cooperativista	Fomento del mercado cooperativo financiero	3	0,04	3	0,12
SOCIALES					
Índice de desempleo	PEA no cuenta con un empleo digno	3	0,04	3	0,12
Índice delincencial	Incremento delincencial	2	0,03	2	0,05
Densidad de población	Incremento de la población, aceptación institucional	3	0,04	3	0,12
Nivel de endeudamiento	La población con un buró de crédito bueno, pocas deudas y capacidad de pago	3	0,04	3	0,12
Cultura de ahorro e inversión poblacional	Población consumista, trabajo bajo dependencia	2	0,03	2	0,05
TECNOLÒGICOS					
Globalización de la información	Comunicación y dotación de información global de manera rápida y segura	5	0,06	5	0,32
Innovación tecnológica	Equipos informáticos. Softwares y redes inalámbrica cada vez más desarrollado	4	0,05	4	0,21
Dinero Electrónico	Admisión de la población ante las transacciones rápidas y seguras	2	0,03	2	0,05
Resistencia a los cambios tecnológicos	Incidencia de la capacidad de respuesta ante la globalización	2	0,03	2	0,05

Equipamiento físico moderno	Departamentos e infraestructura moderna	2	0,03	2	0,05
COMPETITIVOS					
Productos y servicios con tecnología avanzada	Calidad del producto, servicio	4	0,05	4	0,21
Alianzas estratégicas	Cooperación institucional en nuevos proyectos y planes de trabajo	2	0,03	2	0,05
Segmentación del sector financiero popular y solidario	Coacs calificadas por segmentos	1	0,01	1	0,01
Proliferación de COACS	Creación de coacs e incremento de sucursales	4	0,05	4	0,21
GEOGRÁFICOS					
Ubicación geográfica	Sector rural y urbano, conglomeración de personas	4	0,05	4	0,21
MEDIO AMBIENTAL					
Responsabilidad ambiental empresarial	Incidencia en la imagen corporativa y conservación del medio ambiente	4	0,05	4	0,21
TOTAL		77	1	77	3

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Conclusión

La capacidad de respuesta de los factores de macroentorno que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo es 3 lo que refleja un nivel normal, por lo tanto, la misma deberá estipular estrategias que permita minimizar las amenazas para que las oportunidades surjan adelante.

4.3.2. Diagnóstico Interno

4.3.2.1. 5 fuerzas de Porter

Para el siguiente análisis, que se refiere al análisis del microentorno de la organización se tomó en cuenta las cinco fuerzas de Porter.

- **Rivalidad entre los competidores**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba la competencia directa son toda las cooperativas existentes en la ciudad como por ejemplo la cooperativa Riobamba, Daquilema, Kullky Huasi, Sol de los Andes, Oscus, Mushuc Runa, Chibuleo entre otras, por ello es importante que la entidad financiera aplique estrategias como ampliación de los productos y servicios financieros, ofrecer módicas tasas de interés, implementación de publicidad eficiente para mayor acogida y posicionamiento en el mercado e ubicar a las agencias de la institución en un lugar más comercial.

- **Amenaza de nuevos competidores**

La cooperativa tiene amenazas de nuevos competidores en el mercado ya que muchos de ellos llegan con nuevas ideologías y una diversidad de productos y servicios que capta mayor segmento de mercado, así mismo realizan un estudio de mercado que les permite ubicarse en zonas comerciales que les ayuda a darse a conocerse con mayor facilidad

Una ventaja que tiene la cooperativa frente a las nuevas competencias es que posee una cartera de clientes fijos y además es impórtate recalcar que proporciona mayores beneficios al sector indígena.

- **Poder de negociación con los clientes**

Los clientes de la cooperativa buscan créditos que se acoplen a sus necesidades, de montos altos, bajas tasas de interés y que se los otorgue en un período de tiempo corto.

La institución cuenta con clientes potenciales como el sector agrícola y microempresarios los mismos que adquieren microcréditos que van dirigidos para la ampliación del negocio y diversificación de productos.

- **Poder de negociación con los proveedores**

La cooperativa ha trabajado durante varios años con la empresa Multicolor Impresión de Papelería la misma que proporciona papeletas de depósito y retiro, otro de los proveedores con los que

cuenta la entidad es Inpapel la cual entrega suministros de oficina, por otro lado, la imprenta Vegas Neón se encarga de la realización de pancartas publicitarias y volantes informativos, estas tres empresas se encuentran ubicadas en la ciudad Riobamba. Uno de los proveedores más importantes es Seguros Sucre ya que proporciona seguros de desgravamen y seguros de depósitos, esta se encuentra ubicada en la ciudad en Guayaquil.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La cooperativa se enfrenta a productos sustitutos como la diversificación de productos y servicios ofrecida por la competencia las mismas que se adaptan a las exigencias de los clientes, además de ello existe una captación de clientes mediante sistemas de llamadas telefónicas.

4.3.2.1.1. Matriz de factores 5 Fuerzas de Porter

Tabla 36-4: Matriz de factores 5 fuerzas de Porter

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Rivalidad entre nuevos competidores			
C1. Tasas de interés, plazos y monto accesibles	La cooperativa ofrece créditos de acuerdo a la actividad económica, por ende, el socio está dispuesto a adquirir según su necesidad.	Incremento de clientes	Cooperativa Competidores actuales
C2. Diversificación de productos y servicios.	La cooperativa ofrece una diversidad de productos y servicios a los clientes.	Incremento en el nivel de ingresos y mejora en la rentabilidad.	Cooperativa Competidores actuales.
C3. Diversificación en el segmento de mercado.	La cooperativa ofrece productos financieros para niños jóvenes y adultos.	Mayor captación de clientes y permite aumentar los ingresos.	Cooperativa Competidores actuales
Amenaza de nuevos competidores			
NC1. Poca trayectoria en el mercado	La cooperativa cuenta con varios años en el mercado (20 años)	Mayor credibilidad y fidelidad de los clientes.	Cooperativa Competidores potenciales
NC2. Barreras para la inserción de nuevas cooperativas en el mercado.	Al estar la cooperativa legalmente constituida puede brindar productos y servicios a la población.	Permite abarcar mayor segmento de mercado.	Estado Cooperativa Nuevos competidores.
NC3. Poco establecimiento de sucursales en el mercado.	La cooperativa cuenta con varias agencias y sucursales en varios puntos del país.	Mayor posicionamiento en el mercado.	Cooperativa Competencia

Poder de negociación con los clientes			
CL1. Cartera fija de clientes.	Ofrece mayores beneficios al sector indígena.	Mayor captación y colocación de productos y servicios.	Cooperativa Clientes
CL2. Inadecuado plan de marketing.	No gestiona un presupuesto que este dirigido a dinamizar la marca en el estado.	Menor reconocimiento en el mercado.	Cooperativa Clientes
CL3. Falta de herramientas tecnológicas para ofrecer productos y servicios al cliente.	No renueva la prestación de servicios tradicionales por unos más actualizados.	Mayor uso de tiempo en los procesos de servicios.	Cooperativa Clientes
Poder de negociación con los proveedores			
NP1. Proveedores especializados en entregar insumos y servicios de excelente calidad	Los proveedores cuentan con certificaciones que garantizan la calidad de sus productos y servicios	Disponer de todos los insumos necesarios para ofrecer un excelente servicio a los clientes.	Cooperativa Clientes Proveedores
NP2. Definir acuerdos a largo plazo.	Obtener insumos a precios módicos y con mayores beneficios.	Disminución de costos.	Cooperativa Proveedores
NP3. Establecer políticas de pago.	Ampliación de los períodos de pago para cubrir las cuentas por pagar.	Poder contar con apalancamiento mediante los proveedores de insumos.	Cooperativa Proveedores
Amenaza de productos sustitutos			
PS1. Productos y servicios más diversificados	Los productos sustitutos cubren las necesidades de los clientes actuales	Pérdida de clientes	Cooperativa Clientes Competencia
PS2. Servicios financieros electrónicos.	La cooperativa no cuenta con servicios electrónicos.	Limitación del desarrollo y crecimiento de la cooperativa.	Cooperativa
PS3. Financiamiento mediante agiotistas.	La cooperativa ofrece menores tasas de interés en comparación a los agiotistas	Disminución de clientes por la excesiva tramitología para la adquisición de préstamos.	Cooperativa Clientes Agiotistas

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.2.1.2. *Matriz de prioridades 5 Fuerzas de Porter*

Tabla 37-4: Matriz de prioridades 5 Fuerzas de Porter

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	ALTA PRIORIDAD C1, PS1	ALTA PRIORIDAD C2	MEDIA PROBABILIDAD
	MEDIA	ALTA PRIORIDAD NC2, CL3	MEDIA PROBABILIDAD C3, CL1, NP1, NP2, NP3	MEDIA PROBABILIDAD
	BAJA	MEDIA PROBABILIDAD NC1, NC3, CL2	MEDIA PROBABILIDAD PS2	BAJA PROBABILIDAD PS3
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Fortalezas identificadas

C1: Las tasas de interés, monto y plazos deriva del tipo de crédito que el socio requiere, por ende, cada crédito es accesible para el público cumpliendo las exigencias de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

C2: El portafolio de productos y servicios que ofrece la cooperativa se encuentra definida de acuerdo a las necesidades de los socios las mismas diversificadas por el rango poblacional, es decir, ofrece los productos a niños, jóvenes y adultos, la cual cada uno de ellos pueden gozar de los beneficios.

NC2: Las barreras para la inserción de nuevas cooperativas en el mercado financiero es una ventaja para la cooperativa ya que limita la excesiva competencia en los mismos sectores a su vez con la dimensión geográfica se evidencia que existen los suficientes para solventar las necesidades financieras de la población y de esta manera la cooperativa puede desenvolverse de mejor manera.

Amenazas

PS1: Los productos y servicios más diversificados y con innovación tecnológica que ofrece la competencia influyen en las actividades laborales generando retrocesos en el ámbito tecnológico, lo que conlleva a buscar nuevas maneras de satisfacer las necesidades de los socios.

CL3: La falta de herramientas tecnológicas para ofrecer productos y servicios al cliente repercute en la pérdida de ingresos y clientes de la cooperativa debido a que los ocios no se encuentran satisfechos con el servicio recibido.

4.3.2.1.3. Perfil estratégico microentorno (externo)

Tabla 38-4: Perfil estratégico 5 Fuerzas de Porter

FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NOR MAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportu nidad	Gran Oportunidad
Tasas de interés, plazos y monto accesibles				*	
Diversificación de productos y servicios.			*		
Trayectoria en el mercado.				*	
Poco establecimiento de sucursales en el mercado.				*	
Inadecuado plan de marketing.		*			
Falta de herramientas tecnológicas para ofrecer productos y servicios al cliente.		*			
Definir acuerdos a largo plazo con los proveedores.				*	
Establecer políticas de pago.				*	
Servicios financieros electrónicos		*			
Productos y servicios más diversificados.	*				

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.2.1.4. Capacidad de respuesta

Tabla 39-4: Capacidad de Respuesta 5 Fuerzas de Porter

FACTORES	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Tasas de interés, plazos y monto accesibles	2	0,07	2	0,14
Diversificación de productos y servicios.	3	0,11	3	0,32
Poca trayectoria en el mercado de los nuevos competidores	3	0,11	3	0,32
Poco establecimiento de sucursales en el mercado por parte de los nuevos competidores	2	0,07	2	0,14
Inadecuado plan de marketing	4	0,14	4	0,57
Falta de herramientas tecnológicas para ofrecer productos y servicios a los clientes	3	0,11	3	0,32
Definir acuerdos a largo plazo con los proveedores	2	0,07	2	0,14
Establecer políticas de pago	2	0,07	2	0,14
Servicios financieros electrónicos	3	0,11	3	0,32
Productos y servicios más diversificados (Productos sustitutos)	4	0,14	4	0,57
TOTAL	28	1	28	3

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.2.2. Perfil de Capacidad Interna PCI

Tabla 40-4: Perfil de Capacidad Interna

FACTORES	CRITERIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva										
CD1. Habilidad de liderazgo	Formación de un equipo sólido, con visión clara y objetiva			x				x		
CD2. Uso de planes estratégicos	Elaboración y empleo de estrategias en todo momento			x					x	
CD3. Comunicación y control gerencial	Comunicación de las resoluciones tomadas a todos los involucrados de la cooperativa, revisión y control de las labores			x				x		
CD4. Trabajo en equipo	Compromiso institucional con los asociados		x						x	
CD5. Relacionarse con inversionistas	Influenciarse con personas naturales o jurídicas que busquen financiarse a su vez aportar capital.						x		x	
CD6. Trabajo ético y moral	Ejercer las labores con honestidad, transparencia y honestidad			x				x		
CD7. Disponibilidad de tiempo para cualquier ocasión	Ocuparse de las necesidades de terceros, acudir en el momento necesario			x					x	
CD8. Reuniones permanentes	Reuniones constantes con todo el personal y directivos			x					x	
Capacidad Competitiva										
CC1. Calidad de servicio al socio-cliente	Nivel de satisfacción del servicio que el cliente percibe						x	x		
CC2. Módicas tasas de	Tasas de interés competitivas en captaciones y						x	x		

interés activas y pasivas	colocaciones de acuerdo a lo dispuesto por el Banco Central									
CC3. Portafolio de productos y servicios	Amplia gama de créditos y servicios disponibles para niños, jóvenes y adultos		x						x	
CC4. Tramites fáciles y rápido desembolso	Pocos papeleos para solicitar un crédito, sin algún recargo, y tiempo de desembolso rápido					x			x	
CC5. Equipamiento o institucional	Dotación de quipos informáticos, departamentos adecuados y herramientas útiles		x							x
CC6. Mercadeo agresivo	Publicidad por medios de comunicación tradicionales y digitales						x		x	
CC7. Experiencia en el mercado financiero	Años de trayectoria desde el momento de creación, consten de experiencia laboral y comportamiento institucional ate factores externos	x								x
CC8. Responsabilidad social y ambiental	Apoyo y colaboración en actividades comunales, responsabilidad social y ecológica			x						x
CC9. Cobertura de agencias	Extensión demográfica con el fin de captar segmentos de mercado y contribuir de manera más cercana a las necesidades de la población		x						x	
CC10. Ubicación geográfica	A cooperativa y su agencia se encuentra ubicada en un sector comercial						x			x
Capacidad Financiera										
CF1. Gastos y costos moderados	Gastos operacionales siempre y cuando sean para las actividades de la institución				x					x

CF2. Nivel de cartera vencida	Índice de morosidad por impago de las obligaciones contraídas por los socios					x				x		
CF3. Ingreso de cartera de créditos	Demanda del portafolio de créditos para diferentes segmentos de mercado, niños, jóvenes y adulto		x							x		
CF4. Nivel de certificados de aportación	Socios dispuestos a formar parte de la cooperativa de ahorro y crédito				x						x	
CF5. Obligaciones y cuentas por pagar a terceros	Intereses por depósitos, impuestos, retenciones, obligaciones patronales						x				x	
CF6. Disponibilidad de Liquidez	Efectivo en caja para solventar las transacciones de los socios de manera inmediata						x			x		
CF7. Provisiones de la cartera en riesgo	Porcentaje establecido en caso de incumplimiento o situaciones naturales					x					x	
CF8. Ingresos por servicios	Servicios por beneficios sociales: atención médica gratuita, fondo exequias, seguros de desgravamen, a su vez servicios adicionales como; transferencias interbancarias, pago de nómina, fondo de desarrollo humano.		x								x	
Capacidad Tecnológica												
CT1. Innovación tecnológica en productos y servicios financieros	Nuevos productos tecnológicos, digitales que facilite transacciones a la comodidad del socio									x		x
CT2. Seguridad de bines,	Resguardo de los recursos pertenecientes a los socios, con cara de		x									x

documentos y datos	videos, botones de auxilio, seguros									
CT3. Servidores de almacenamiento de información eficiente	Hardware de última generación con capacidad de almacenamiento y respaldo de información de redundación		x						x	
Capacidad del Talento Humano										
CTH1. Experiencia profesional	Personal capacitado en área de microfinanzas			x						x
CTH2. Nivel de estudio	Profesional con títulos de pregrado y postgrado con conocimientos actualizados						x		x	
CTH3. Remuneración justa	El sueldo se efectúa de acuerdo a la jerarquía laboral	x							x	
CTH4. Ambiente organizacional	Colaboración y apoyo mutuo en un ambiente agradable de trabajo									
CTH5. Beneficios de acuerdo a la ley	Seguridad social	x								x
CTH6. Imagen personal	Comportamiento, personalidad y vestimenta adecuada y ordenada	x								x
CTH7. Capacitación al personal	Formación en cambios globales e institucionales						x		x	
CTH8. Desempeño laboral	Nivel de eficiencia determinada en las labores diarias			x				x		
CTH9. Motivación y reconocimiento laboral	Una vez sobrepasada las metas se estipula un incentivo económico, bienes al personal						x		x	
CTH10. Responsabilidad y delegación de funciones	Comunicación y entrega del manual de funciones y estatutos correspondiente al área de trabajo a cada personal		x						x	

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.2.3. Matriz de prioridades Ambiente interno.

Tabla 41-4: Matriz de prioridades ambiente externo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	ALTA PRIORIDAD CC2, CC6, CF2	ALTA PRIORIDAD CT1, CTH7, CTH10	MEDIA PROBABILIDAD CT2, CTH5
	MEDIA	ALTA PRIORIDAD CD1, CD6, CC1, CC4, CF6, CC3, CC9	MEDIA PROBABILIDAD CD2, CD4, CD5, CD8, CC5, CC7, CC10, CF1, CF4, CF5, CT3, CTH4, CTH9	MEDIA PROBABILIDAD CTH1, CTH6
	BAJA	MEDIA PROBABILIDAD CD3, CF3, CTH8	MEDIA PROBABILIDAD CD7, CC8, CF7, CF8, CTH2	BAJA PROBABILIDAD
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Fortalezas

CD1: La capacidad de liderazgo de la parte administrativa es evidente el cumplimiento de los parámetros establecidos por las autoridades competentes, sin embargo, no es tan efectiva a pesar de que buscar el desarrollo empresarial no efectúa de manera adecuada las estrategias para evitar riesgos operativos.

CD6: El trabajo de manera ética y con moralidad es una prioridad para la institución, no solo de la parte administrativa, también corresponde tener valores y principios por parte de los empleados y socios, la cual la entidad busca que sean honestos y transparentes con respecto a las situaciones económicas y comportamientos desleales dentro de la institución.

CC3: La cooperativa cuenta con una amplia gama de productos y servicios a disposición del segmento de mercado al que se dirige, entre ellas está estipulado tanto para niños, jóvenes y adultos, asimismo se distribuye de acuerdo a la actividad económica en el que se desempeña cada socio.

CC9: A través de los años, la cooperativa ha buscado acercarse a más segmentos de mercado, actualmente cuenta con 9 agencia dirigidas al sector comercial, productivo, agricultura, ganadería, ya que son el sector prioritario en la contribución al PIB del país

CTH10: La cooperativa comunica y entrega a cada personal cuales son las funciones con las que debe de actuar, por ende, el talento humano debe ser responsable y no desviarse a lo que no le compete.

Amenazas

CC1: El personal adopta mecanismos que puedan ser óptimos para dar un buen servicio al socio, ya que son la parte fundamental para que la cooperativa este a flote, el buen trato, el saludo, el carisma, y la resolución de lo solicitado por el socio genera fidelidad y satisfacción.

CC2: Las tasas de interés para colocaciones no es tan competitiva, asimismo la tasa para inversiones tampoco es muy beneficiosa para los socios, por ende, se debe analizar el rendimiento de la cooperativa y en base a ello estipular una tasa baja para créditos siempre y cuando cumpla con el rango porcentual establecida por el Banco Central.

CC4: Los requisitos para solicitar un crédito o un servicio es excesivo, a pesar de que los mismos documentos garanticen posibles riesgos por impagos, sin embargo, la cooperativa tiene que buscar mecanismos que ayuden a evitar los riesgos de mora, disminuyendo papeles y recargos del monto estimado.

CC6: La falta de un plan de mercadeo hace que la cooperativa no se desenvuelva y no sea reconocido por el público, ya que solo dispone de una página web y una página de Facebook las mismas no muestran contenido permanente.

CF2: El nivel del índice de morosidad radica por el impago de los socios por los créditos solicitados, lo cual al incrementar el índice incide en el riesgo de liquidez ya que la entidad no puede contar con efectivo para solventar las transacciones diarias.

CF6: Uno de los problemas que enfrenta los socios es la falta de liquidez en caja, cuando asisten a las instalaciones y requieren de una suma grande de dinero, pero por políticas institucionales el retiro no debe superar los \$300 y en otros casos no hay suficiente dinero para retirar.

CT1: La excesiva competencia financiera exige mayor innovación tecnológica ya que la competencia cuneta con banca móvil, cajeros automáticos, tarjetas de crédito y débito, entre otros, de las cuales a comparación, la cooperativa muestra un retroceso radical por lo que es evidente vincularse con la tecnología, ya que los socios buscan comodidad para realizar sus transacciones.

CTH7: La falta de capacitación a todo el personal de la cooperativa permite que las actividades no sean tan efectivas, ya que por el desconocimiento de ciertos procesos o policías pueda afectar a la imagen corporativa y a su vez a la calidad de servicios al cliente.

4.3.2.4. Perfil estratégico ambiente interno.

Tabla 42-4: Perfil estratégico ambiente interno

FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran Fortaleza
Habilidad de liderazgo			*		
Trabajo ético y moral			*		
Calidad de servicio al socio-cliente				*	
Módicas tasas de interés activas y pasivas		*			
Portafolio de productos y servicios				*	
Tramites fáciles y rápido desembolso	*				
Mercadeo agresivo	*				
Cobertura de agencias			*		
Nivel de cartera vencida			*		
Disponibilidad de Liquidez	*				
Innovación tecnológica en los productos y servicios financieros		*			
Capacitación al personal		*			
Responsabilidad y delegación de funciones		*			

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.2.5. Modelo Promedio Micro-entorno en Base al Impacto

Tabla 43-4: Matriz Promedio Micro-entorno en Base al Impacto

FACTORES	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Habilidad de liderazgo	4	0,10	4	0,38
Trabajo ético y moral	3	0,07	3	0,21
Calidad de servicio al socio-cliente	3	0,07	3	0,21
Módicas tasas de interés activas y pasivas	3	0,07	3	0,21
Portafolio de productos y servicios	3	0,07	3	0,21
Tramites fáciles y rápido desembolso	4	0,10	4	0,38
Mercadeo agresivo	4	0,10	4	0,38
Cobertura de agencias	2	0,05	2	0,10
Nivel de cartera vencida	4	0,10	4	0,38
Disponibilidad de Liquidez	3	0,07	3	0,21
Innovación tecnológica en los productos y servicios financieros	3	0,07	3	0,21
Capacitación al personal	3	0,07	3	0,21
Responsabilidad y delegación de funciones	3	0,07	3	0,21
TOTAL	42	1	42	3

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.2.6. FODA

Tabla 44-4: Matriz FODA

EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Leyes del Sistema Finan. Ecuatoriano	A1	Riesgo país
O2	Desarrollo empresarial e industrial	A2	Ingreso Per cápita.
O3	Participación de la EPS	A3	Políticas gubernamentales
O4	Apoyo del estado al sector cooperativo	A4	Índice de desempleo
O5	Globalización de la información	A5	Nivel de endeudamiento poblacional
O6	Innovación tecnológica	A6	Proliferación de COACS
INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Habilidad de liderazgo	D1	Plan estratégico actualizado
F2	Trabajo en equipo	D2	Innovación tecnológica en P/S financieros
F3	Trabajo ético y moral	D3	Módicas tasas interés activas y pasivas
F4	Portafolio de productos y servicios	D4	Tramites fáciles y rápido desembolso
F5	Responsabilidad social y ambiental	D5	Mercadeo agresivo
F6	Cobertura de agencias	D6	Nivel de cartera vencida
F7	Nivel de certificados de aportación	D7	Disponibilidad de Liquidez
F8	Buen ambiente organizacional	D8	Capacitación al personal
F9	Responsabilidad y delegación de funciones (Manual de funciones)	D9	Motivación y reconocimiento laboral

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.2.7. Ponderación General FODA

Tabla 45-4: Ponderación General FODA

		Oportunidades						Amenazas						Total
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Fortalezas	F1	x	x				x		x				x	5
	F2				x						x			2
	F3	x		x										2
	F4			x	x	x							x	4
	F5	x			x					x			x	4
	F6		x								x			2
	F7					x								1
	F8			x										1
	F9			x										1
Debilidades	D1					x								1
	D2		x	x			x	x					x	5
	D3	x						x	x	x			x	5
	D4					x	x	x	x				x	5
	D5					x							x	2
	D6			x				x	x	x	x	x		6
	D7				x						x	x		3
	D8		x			x	x					x	x	5
	D9			x				x	x	x		x		5
	Total	4	4	7	4	6	4	4	4	4	6	4	9	

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.2.2.7.1. *Problema Estratégico General (ADFO)*

Si se mantienen las amenazas como el incremento del riesgo, la disminución del ingreso Per cápita, nuevas políticas gubernamentales, incremento en el índice de desempleo, Incremento en el historial de endeudamiento el población, la proliferación de cooperativas de ahorro y crédito, considerando las debilidades como la falta de un plan estratégico actualizado, falta de innovación tecnológica en los productos y servicios financieros, no contar con tasa de interés activas y pasivas competentes, exista tramites demorosos, requisitos extensos y trabas para el desembolso del monto de manera inmediata, no exista un plan de marketing adecuado, incremente en el índice de cartera vencida, no exista liquidez, falta de capacitación al personal, y falta de motivación y reconocimiento laboral, a pesar de disponer de las fortalezas como la habilidad de liderazgo, un trabajo ético y moral, amplia gama de productos y servicios para distintos segmentos, cumpla con la responsabilidad social y ambiente, cuente con varias agencias a nivel nacional, incremente el índice de certificados de aportación, exista buen ambiente organizacional y establezca responsabilidades y delegación de funciones por medio de un manual de funciones, no se lograrán aprovechar las oportunidades como las leyes del Sistema Financiero Ecuatoriano, desarrollo empresarial e industrial, la participación de la Economía Popular y Solidaria en las actividades de la cooperativa, apoyo del estado al sector cooperativo, globalización de la información, innovación tecnológica.

4.2.2.7.2. *Solución Estratégica General (FOAD)*

Es necesario aprovechar las fortalezas tales como la habilidad de liderazgo, un trabajo ético y moral, amplia gama de productos y servicios para distintos segmentos, cumpla con la responsabilidad social y ambiente, cuente con varias agencias a nivel nacional, incremente el índice de certificados de aportación, exista buen ambiente organizacional y establezca responsabilidades y delegación de funciones por medio de un manual de funciones, para maximizar la utilización de oportunidades como las leyes del Sistema Financiero Ecuatoriano, desarrollo empresarial e industrial, la participación de la Economía Popular y Solidaria en las actividades de la cooperativa, apoyo del estado al sector cooperativo, globalización de la información, innovación tecnológica., reduciendo las amenazas como el incremento del riesgo, la disminución del ingreso Per cápita, nuevas políticas gubernamentales, incremento en el índice de desempleo, Incremento en el historial de endeudamiento el población, la proliferación de cooperativas de ahorro y crédito, posibilitando la minimización de las debilidades como la falta de un plan estratégico actualizado, falta de innovación tecnológica en los productos y servicios financieros, no contar con tasa de interés activas y pasivas competentes, exista tramites demorosos, requisitos extensos y trabas para el desembolso del monto de manera inmediata, no

exista un plan de marketing adecuado, incremente en el índice de cartera vencida, no exista liquidez, falta de capacitación al personal, y falta de motivación y reconocimiento laboral.

4.2.2.7.3. *Objetivo FODA*

Establecer estrategias que ayuden al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, las mismas que le permitan alcanzar las metas y objetivos planteados.

4.2.2.7.4. *Alternativas Estratégicas Generales*

D2+O3

Alt. 1.- Desarrollar productos y servicios con tecnología avanzada, que cubra las necesidades de los socios y clientes, acatando normas que dispone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

D6+O3

Alt. 2- Disminuir la cartera vencida estableciendo políticas efectivas de cobro, ya sea por llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos, visitas personales o en último caso proceder con el embargo de bienes a los socios que han incumplido permanentemente con las obligaciones contraídas con la institución, para de esta manera evitar riesgos en la rentabilidad, liquidez y solvencia.

D9+O3

Alt. 3.- Incentivar al personal que ha dado todo el esfuerzo para alcanzar la meta propuesta, y retribuirlo con comisiones, recompensas económicas, bienes o eventos para incentivar al resto del equipo los beneficios que puede tener al esforzarse un poco más y de esta manera incrementar la cartera de cliente, y artera de créditos.

D4+O5

Alt. 4.- Implementar un plan de marketing efectivo por medios de canalización activa, al estar en un área digital se puede distribuir la información de manera rápida por ende es indispensable actuar en redes sociales, páginas web, blogs, chats, videos en línea, YouTube, tiktok, asimismo la información sea actualizada y persuasiva, de igual manera estar presentes en los medios tradicionales en las radios de sintonización local, canales de televisión, periódicos y revistas de alto impacto.

D8+O5

Alt. 5.- Capacitar al personal administrativo, operativo y técnico en la correcta utilización de la información, actualizaciones de hardware, empleo de herramientas digitales que pueden ayudar a la comunicación rápida y veracidad de los datos.

D3+A4

Alt. 6.- Estableces tasas de interés convenientes para créditos con el fin de reactivar la economía y disminuir el índice de desempleo del país, con la disminución e tasa de interés, ampliación en las cuotas de pago, disminución de requisitos puede ser un factor de conveniencia para que el socio financie sus actividades económicas.

D6+A4

Alt. 7.- Renegociar la deuda o establecer acuerdos con el socio que por causas externas tuvo que perder el empleo, o no esté generando ingresos en su hogar, lo cual permitirá disminuir el índice de cartera vencida, a la vez se debe apoyar e incentivar a formar parte de la matriz productiva del país.

F1+A6

Alt. 8.- Emplear estrategias todos los aspectos negativos que han impedido el desarrollo institucional, competir de manera leal y a la vez realizar alianzas estratégicas en nuevos proyectos o programas de beneficio social.

D2+A6

Alt. 9.- Implementar tecnología avanzada en los departamentos y dar, un valor agregado en los productos y servicios que ofrece la competencia, definir la necesidad del socio e innovar y poner en marcha los requerimientos.

D3+A6

Alt. 10.- Establecer tasas de interés competitivas en captaciones, así como en colocaciones cumpliendo las normas que establece el Banco Central direccionado en la prudencia financiera, las tasas de interés deben equilibrarse de acuerdo al monto, al tipo de crédito y en período que el socio esté dispuesto a pagar.

D4+A6

Alt. 11.- Disminuir requisitos para acceder a un crédito, el tiempo de aceptación rápida y el monto solicitado sea depositado completo sin algún encaje en la cuenta, para ello debe analizar la capacidad de pago dl socio para no tener inconvenientes y cartera en mora.

D8+A6

Alt. 12.- Fijar fechas convenientes para capacitar al personal en temas financieros, nuevas disposiciones o resoluciones acordados por las autoridades o el nivel administrativo o varios temas que aporte al desarrollo personal, trabajo en equipo con el fin de relacionar a todos los departamentos y a la vez dotar aún más para un mejor desempeño laboral.

4.2.2.8. Indicadores Financieros

- **Índice de Rentabilidad**

Tabla 46-4: Índice de rentabilidad

FACTOR	FÒRMULA	CÁLCULO	AÑO 2020
Rendimiento Sobre el activo ROA	$= \frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos})}{\text{Activo total promedio} * 12/\text{mes}}$	$= \frac{(1057320,67 - 1059336,08)}{4240159,48 * 12/12}$	-0,05%
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	$= \frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos})}{\text{Patrimonio total promedio} * 12/\text{mes}}$	$= \frac{(1057320,67 - 1059336,08)}{887679,42 * 12/12}$	-0,23%

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Interpretación

El indicador de rendimiento sobre el activo ROA, mide el nivel de retorno a favor de los accionistas por el activo de la entidad financiera, por ende, este indicador es una medida de eficacia en la que da a conocer la administración y gestión adecuada de los recursos.

En el año 2020 la Cooperativa tiene un resultado porcentual negativo -0,23%, lo que da a conocer que por cada \$100 que aportó el accionista no existe una ganancia ya que se reducirá del aporte 0,23ctvos, cuyo resultado refleja por la pérdida fiscal durante el año, a raíz de la pandemia global, las actividades económicas del país redujeron, afectando a la rentabilidad de dichos negocios y empleos, por lo que existió un gran rubro de cartera en mora.

El indicador de rendimiento sobre el patrimonio ROE, indica en nivel de retorno con respecto a la aportación del socio en el patrimonio, por ende, entre menor sea el indicador muestra que la entidad no cuenta con el suficiente recurso para cubrir el capital de los accionistas.

La cooperativa de ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de acuerdo al cálculo del estado financiero del año 2020, refleja un punto porcentual negativo de -0,05%, la cual se interpreta de la siguiente manera; por cada \$100 que aportó el accionista tiene una pérdida de 0,05 ctvs.

- **Índice de Liquidez**

Tabla 47-4: Índice de Liquidez

FACTOR	FÒRMULA	CÁLCULO	AÑO 2020
Liquidez	$= \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}}$	$= \frac{273989,05}{2946516,20}$	9,30%

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Interpretación

El presente índice demuestra la liquidez que posee la cooperativa para responder a los requerimientos de efectivo de manera inmediata por parte de los depositantes o requerimientos de encaje, por ende, entre más alto sea el porcentaje indica que la entidad financiera tiene una buena capacidad de liquidez para contrarrestar sus obligaciones.

El {índice de liquidez de la cooperativa en el año 2020 es de 9,30%, este rubro de acuerdo al promedio del sistema de cooperativa nacional es bajo ya que debe de ser igual o sobrepasar el 20%, a pesar que la cooperativa en el último trimestre del año cuenta con créditos emitidos la misma aún no tiene cuotas que respalden la salida de efectivo y a su vez el incremento de morosidad implica que la cooperativa no posea liquidez suficiente.

- **Índice de Solvencia**

Tabla 48-4: índice de Solvencia

FACTOR	FÒRMULA	CÁLCULO	AÑO 2020
Endeudamiento del Activo	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$= \frac{3352480,06}{4240159,48}$	0,79
Endeudamiento Patrimonial	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{3352480,06}{887679,42}$	3,78
Endeudamiento del Activo Fijo	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	$= \frac{887679,42}{619309,72}$	9,83

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Interpretación

Índice de endeudamiento da a conocer el nivel de autonomía financiera, cuando el índice es alto determina que la cooperativa depende de sus acreedores y cuenta con limitado endeudamiento.

Al ser una entidad financiera en el índice de endeudamiento de activo se observa un rubro de 79,06%, que interpreta; de cada \$100 que posee la empresa \$79,06 corresponde a terceros.

El índice patrimonial determina el nivel de compromiso que tiene la cooperativa con los acreedores, además indica la capacidad de crédito y conoce si los accionistas son los que aportan con financiamiento eficiente, indicando si el capital es o no suficiente para cubrir las obligaciones. El resultado del índice patrimonial es de 377,67%, indica la amplia participación de los accionistas en la operatividad de la cooperativa.

En índice de endeudamiento del Activo Fijo representa la cantidad de recursos económico del patrimonio para solventar inversiones en activos fijos, por ende, si el coeficiente igual o mayor a 1, indica que los activos fijos pueden haber sido financiados con el patrimonio de la cooperativa, sin necesidad de financiarse con terceros.

El resultado arroja un rubro de 9,82, lo que da a entender que los activos que posee la cooperativa son netamente adquiridos con el patrimonio, ya que al ser una compañía limitada todos los socios son accionistas de la entidad y con aportación de cada uno forma un patrimonio sólido.

- **Índice de Morosidad**

Tabla 49-4: Índice de Morosidad

FACTOR	FÒRMULA	CÁLCULO	AÑO 2020
Morosidad	$= \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$	$= \frac{350022,28}{3266037,31}$	10,72%

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Interpretación:

En índice de morosidad indica el nivel de riesgo que la entidad tiene con respecto a la recuperación de cartera de productos emitidos, por ende, entre más alto sea el índice se encuentra en peligro de disminución de liquidez.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, refleja un índice de morosidad de 10,72%, es un rubro muy alto en relación al promedio del sistema cooperativo nacional que es de 4,5%. La pandemia global en el año 2020 afectó a todos los sectores comerciales, productivos, agrícolas, emprendedores, cuyos socios no cubrieron las cuentas a pagar y por ende la cartera de morosidad incrementó de manera radical en el último año.

- **Índice de Intermediación Financiera**

Tabla 50-4: Índice de Intermediación Financiera

FACTOR	FÒRMULA	CÁLCULO	AÑO 2020
Intermediación Financiera	$= \frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Depositos a la vista} + \text{Depositos a plazos}}$	$= \frac{3266037,31}{(1792578,62 + 1244610,93)}$	107,53%

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021

Interpretación:

El índice de intermediación financiera mide el nivel de eficiencia en los prestados o créditos otorgados a comparación de la cantidad de depósitos efectuados por parte de los socios de la cooperativa, por lo tanto, entre mayor sea el rubro es más eficiente la colocación de productos.

La cooperativa refleja un 107,53% siendo un rubro elevado, por lo que da a conocer la efectividad en la colocación de productos, los socios acuden a financiamiento para cubrir las necesidades de sus actividades económicas, por el contrario, el nivel de depósitos es baja.

- **Suficiencia Patrimonial**

Tabla 51-4: Suficiencia Patrimonial

FACTOR	FÒRMULA	CÁLCULO	AÑO 2020
Adecuación de Capital	$= \frac{(\text{Patrimonio} + \text{resultados})}{\text{Activos Inmovilizados}}$	$= \frac{887679,42 - 2015,41}{619309,72}$	143,01%

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Interpretación:

El índice de suficiencia patrimonial o adecuación de capital da a conocer la cobertura que tiene la cooperativa para respaldar los posibles riesgos de sus partidas de activos, riesgos inherentes y sensibilidad con partidas no asignables.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo de acuerdo al resultado de los estados financieros del año 2020, refleja un 143,01% siendo claro que posee con recursos para solventar los riesgos que puede acarrear la institución.

- **Índice de Eficiencia Administrativa**

Tabla 52-4: Índice de Eficiencia Administrativa

FACTOR	FÒRMULA	CÁLCULO	AÑO 2020
Calidad de Activos	$= \frac{\text{Egreso Operacionales}}{\text{Total de Activos Promedio}}$	$= \frac{426181,14}{4240159,48}$	10,05%

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Interpretación:

El índice de eficiencia administrativa indica la proporción de los gastos de operación utilizados en la administración del total de activos, por lo tanto, mientras mayor sea el índice, indica que la cooperativa está destinando mayores recursos en la gestión de activos.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo en el año 2020, tiene el 10,05% en el índice de eficiencia administrativa siendo óptimo para que la cooperativa gestione de manera efectiva en el financiamiento de sus activos.

4.3.3. Mapa Estratégico

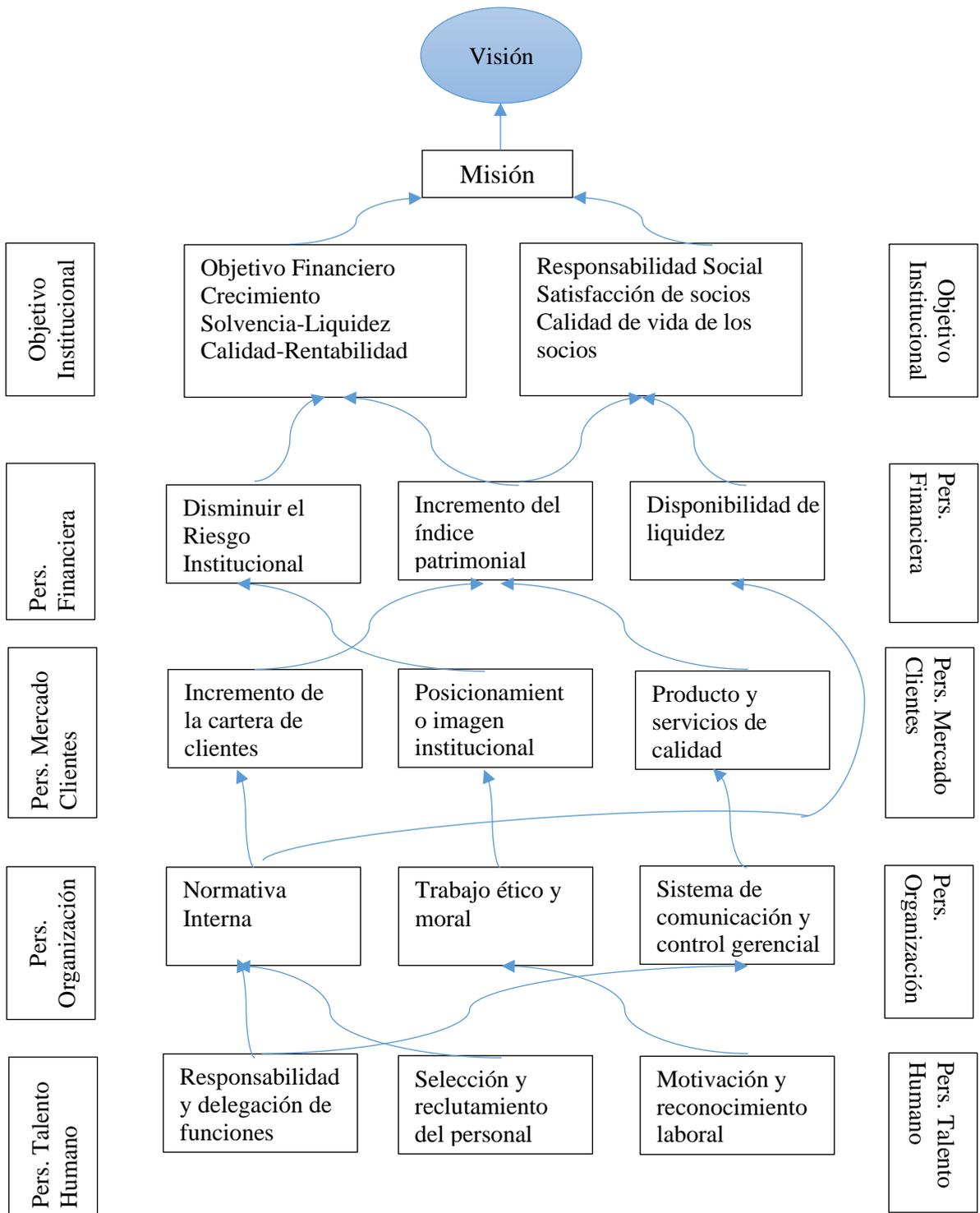


Figura 76-4. Mapa estratégico

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.4. Matriz Cuadro de Mando Integral

Tabla 53-4: Perspectiva Institucional

Perspectiva Institucional								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Apuntar al crecimiento sostenido en el mercado financiero superando estándares competitivos	Plan de mercado	Nivel de incremento en captaciones (Inversiones a plazo fijo)	Nuevas captaciones/Captación total	$\geq 25\%$ anual	Por cada \$100 obtenida en captaciones, la Cooperativa tendrá que incrementar un 25% en el resultado de inversiones anualmente.	Área de crédito y cobranza Área de inversiones	Gerencia	Trimestral
		Nivel de incremento en colocaciones (Portafolio de créditos)	Nueva colocación de créditos/Cartera de crédito total	$\geq 30\%$ anual	La cooperativa debe reflejar un crecimiento del 30% anual en captaciones agrupando todos los tipos de crédito	Área de crédito y cobranza	Gerencia	Mensual
		Nivel de incremento en transacciones de caja	(Transacciones totales de un periodo*Transacciones promedio definido) /Transacciones promedio definido	$\geq 30\%$ anual	Las transacciones en retiros y depósitos en el área de caja deberán incrementar un 30% anual	Área de caja Área de recaudación	Gerencia	Mensual
	Plan de recuperación de cartera	Nivel de cartera vencida	Cartera vencida/cartera total	$\leq 4\%$ anual	Por cada \$1 de crédito otorgado, \$0,04 se encuentra en mora	Área de crédito y cobranza	Gerencia	Mensual

	de créditos vencida							
	Plan de financiamiento	Disposición de liquidez para cumplir las obligaciones	Fondos disponibles/Obligaciones con el público	≥40% anual	Por cada \$1,00 obtenida en captaciones, 0,40 ctvs., se destina a los fondos disponibles como respaldo para cubrir las obligaciones.	Gerencia Área de Crédito Área de caja	Gerencia	Mensual
	Plan de capacitación al talento humano	Eficiencia laboral	(Metas cumplidas/metapropuestas) *(Tiempo estimado/Tiempo empleado) *(Costo estimado/costo real)	≥95% anual	Las metas alcanzadas deben ser más del 95%, cumplir con requerido y tener visión amplia.	Total TTHH	Gerencia	Mensual
		Beneficio de capacitación	Calidad de servicio/Gasto operacional	≥95% anual	El rendimiento del servicio, debe superar el 95% reflejado en el nivel de captación y colocación, como respaldo de los gastos operacionales a favor del personal.	Total TTHH	Gerencia	Trimestral
Apuntar al crecimiento sostenido en la mayor captación de socios con	Plan de mercadeo	Apertura de sucursales en zonas urbanas y rurales a nivel nacional	Nuevos socios/ Total de socios	≥15% anual	La cooperativa debe incrementar el número de socios de un 15% anual respaldando la inversión realizada por las aperturas de nuevas agencias	Área de Marketing	Gerencia	Trimestral

parámetros bien definidos para satisfacer las necesidades de los socios		Cobertura del portafolio de créditos	Nuevos socios/Total de socios	$\geq 10\%$ anual	El tipo de créditos debe acogerse a las necesidades de la población por lo cual la captación de socios incrementara en un 10% anual	Área de crédito y cobranza Área de inversiones	Gerencia	Trimestral
	Sistema de evaluación de satisfacción del socio	Postura del socio por el servicio recibido	Socio satisfechos/Total de socios evaluados	$\geq 85\%$ anual	Por cada 100 socios de la cooperativa evaluados, el resultado debe apreciar un nivel de satisfacción del socio de al menos el 85%,	Total TTHH	Área de Talento Humano	Trimestral
	Sistema de evaluación de satisfacción del directivo	Postura del directivo de las actividades desarrolladas	Directivo satisfecho/Total de directivos evaluado	$\geq 95\%$ anual	Por cada 5 directivos de la cooperativa evaluados, la acumulación de resultados deberá reflejar un 95% de satisfacción por el desempeño individual y ambiente laboral	Directivos	Área de Talento Humano	Trimestral
	Sistema de evaluación de satisfacción del personal	Postura del personal en acontecimiento laborales	Personal satisfecho/Total del personal evaluado	$\geq 90\%$ anual	Por cada 10 empleados evaluados, la cooperativa debe percibir un porcentaje igual o superior al 90% de satisfacción por los acontecimientos laborales	Total TTHH	Área de Talento Humano	Trimestral

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 54-4: Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incremento del índice patrimonial	Plan de capitalización y nivel de certificados de aportación	Aporte voluntario al capital social por créditos	Capital nuevo/Capital social total	% de acuerdo al monto solicitado	Por cada certificado de aportación sobre los créditos un mínimo porcentaje será destinado al capital social	Total TTHH	Gerencia	Trimestral
		Incremento de certificados de aportación	Capital nuevo/Capital social total	≥20% anual	La cooperativa incrementara un 20% anual con respecto a certificados de aportación	Talento Humano	Gerencia	Trimestral
Disminuir el riesgo institucional (Mercado, solvencia, liquidez)	Plan de financiamiento	Disposición de liquidez para cumplir las obligaciones	Fondos disponibles/Obligaciones con el publico	≥40% anual	Por cada \$1,00 obtenida en captaciones, 0,40 ctvs., se destina a los fondos disponibles como respaldo para cubrir las obligaciones.	Gerencia Área de Crédito Área de caja	Gerencia	Mensual
		Solvencia financiera	(Fondos disponibles. Cartera de créditos) /Obligaciones con el publico	≥20% anual	Por cada \$1 en captaciones, un \$0,20 se establece en fondos disponibles	Total TTHH	Gerencia	Trimestral
	Plan de recuperación de cartera de créditos vencida	Nivel de cartera vencida	Cartera vencida/cartera total	≤ 4% anual	Por cada \$1 de crédito otorgado, \$0,04 se encuentra en mora	Área de crédito y cobranza	Gerencia	Mensual
		Plan de mecanismos para contactar al socio	Herramientas utilizadas/Herramientas planteadas	≥90% anual	Implementar llamadas telefónicas, corees electrónicos, mensajes, visitas personalizadas, embargo para recuperar la cartera de créditos	Área de crédito y cobranza	Gerencia	Mensual

Disponer de liquidez inmediata y apertura de retiros de montos superiores	Plan de administración de riesgos de liquidez	Cantidad satisfactoria para retiros	Cantidad de retiros nuevo/Total retiros	$\geq 20\%$ anual	La cooperativa debe incrementar un 20% anual, en retiros, dada a políticas que ayuden a los retiros de acuerdo a la necesidad del socio	Área de Caja	Gerencia	Mensual
		Beneficios en depósitos	Nuevos depósitos/Deposito Total	$\geq 30\%$ anual	Por cada \$1,00 en depósitos o inversión, la coac debe aportar un % de acuerdo al monto, sin embargo, en rendimiento anual debe elevar el 30% anual	Área de caja Área de inversiones	Gerencia	Mensual
		Provisiones de cratera de créditos	Provisiones nuevas/Total provisiones	$\geq 20\%$ anual	Por cada \$1,00 obtenido por los créditos, 0,02 se destina a provisiones como reserva para futuros riesgos	Área de Crédito	Gerencia	Mensual

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 551-4: Perspectiva Mercado-Cliente

Perspectiva Mercado – Cliente								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incrementar la cartera de clientes Posicionarse y mostrar una buena imagen institucional	Plan de captación de socios	Tasas de interés módicas en colocaciones y captaciones	% de interés referente al tipo de crédito	$\geq 30\%$ anual	Incrementar la cartera de clientes en un 30% anual	Total TTHH	Gerencia	Trimestral
		Requisitos mínimos para créditos	% créditos emitidos/Total de créditos	$\geq 30\%$ anual	Incrementar en un 30% la cartera de créditos	Área de crédito y cobranza	Gerencia	Trimestral

	Plan de mercadeo	Publicidad y promoción en medios tradicionales y medios digitales	% de medios utilizados para la publicidad	≥30% anual	Incrementar la publicidad de un 30% anual, en todos los medios posibles	Área de marketing Área de Finanzas y Contabilidad	Gerencia	Semestral
		Responsabilidad social y ambiental	% Participación y colaboración en ámbitos ecológicos y programas comunales	≥30% anual	La cooperativa debe incrementar su participación en el cuidado del medio ambiente y programas sociales	Total TTHH	Gerencia	Anual
		Alianzas estratégicas	% de cooperación con otras instituciones financiera y no financieras	≥10% anual	Buscar alianzas para el financiamiento y trabajo continuo con otras instituciones	Área Marketing	Gerencia	Anual
	Plan de captación de socios con visitas a sectores prioritarios	Visitas en sectores rurales y urbanas	Visitas efectuadas/Total de visitas planteadas	≥90% anual	Del 100% de los sectores planificados a visitar y ofrecer sus productos y servicios, la cooperativa debe reflejar un 90% de visitas realizadas.	Área de crédito y cobranza Área de marketing	Gerencia	Mensual
	Estudio de factibilidad en la creación de nuevas sucursales	Expandirse para captar más segmentos de mercado	Nuevos socios/ Total de socios	≥15% anual	La cooperativa debe incrementar el número de socios de un 15% anual respaldando la inversión realizada por las aperturas de nuevas agencias	Área Marketing	Gerencia	Trimestral
Infraestructura adecuada, segura con tecnología de punta		% en la mejora de la imagen corporativa y satisfacción e socio	≥30% anual	Mejora en un 30% la infraestructura, departamentos adecuados, equipos suficientes	Área de Finanzas y Contabilidad	Gerencia	Anual	

	Sistema de evaluación del posicionamiento institucional	Medición de postura de la cooperativa frente a la población	% de posicionamiento en la mente de la población	≥65 % anual	De los socios evaluados, el 65% deberá reconocer a la cooperativa como una institución sólida y solvente que apoya a sectores productivos	Total TTHH	Gerencia	Semestral
		Segmento de la cooperativa en el mercado financiero	% incremento de activos para escalar al segmento 3 de cooperativas de ahorro y crédito	≥80 % anual	Incrementar en un 80% los activos y el rendimiento de la cooperativa para categorizarse en el segmento 3.	Total TTHH	Gerencia SEPS	Anual
Disponer de productos y servicios de calidad, enmarcado a estándares tecnológicos y facilidad de acceso.	Innovación tecnológica en los productos y servicios financieros	Incremento de servicios financieros tecnológicos (Fintech)	# de servicios financieros nuevos/#servicios financieros planeados	≥20 % anual	Por cada año la cooperativa debe ampliar los servicios financieros en un 20 de captación de socios, por equipos de cajeros automáticos, tarjeteas de debido y crédito, banca en línea, dispositivos móviles,	Área de sistemas Área de contabilidad y finanzas	Gerencia	Anual
		Seguridad de bases, documentos y datos	% de seguridad del sistema cooperativo, seguridad física	≥99 % anual	La cooperativa debe contar con su sistema de seguridad del 99% anual, para proteger bienes financieros y datos de los usuarios.	Talento Humano Compañía de Seguro	Gerencia	Semestral
		Servidores de almacenamiento de información eficiente	%de eficiencia del software corporativo	100 % anual	El nivel de eficiencia de los softwares debe ser del 100%, en rapidez, seguridad y veracidad	Área de Sistemas	Gerencia	Semestral

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 62-4: Perspectiva de Organización

Perspectiva Objetivos Organización, Procesos y Tecnología								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Contar con una normativa Interna eficiente y actualizada	Reglamento Interno de la Cooperativa actualizado con parámetros eficientes	Actualización, control y ejecución de la normativa interna	Numero de errores detectados/Total de errores operativos	0% diario	Del total de las actividades desarrolladas diariamente, el resultado debe mantenerse en 0 errores	Total TTHH	Gerencia	Mensual
		Actualización del plan estratégico	%Cumplimiento de estándares y estrategias	≥90 % anual	La cooperativa debe cumplir el 90% de los parámetros establecido en un plan estratégico	Total TTHH	Gerencia	Semestral
Trabajo ético y moral	Código de ética profesional	Ejercicio laboral del personal con principios éticos y morales	%Cumplimiento de los principios éticos	100 % diario	El personal debe cumplir el 100% de los principios fundamentales entro y fura de la institución	Total TTHH	Gerencia	Mensual
		Transparencia y rendición de cuentas	% conocimiento del socio de las actividades de la cooperativa desarrolladas	100 % Trimestral	La cooperativa debe ser transparente en un 100% de la información financiera y económica	Área de Contabilidad y Finanzas	Gerencia	Trimestral
Establecer un sistema eficiente de comunicación y control	Plan de comunicación interna por herramientas tecnológicas	Herramientas de comunicación interna eficaz (internet, email, redes sociales, videoconferencias)	% de desempeño personal	100 % Semana	Los administrativos deben comunicar el 100% de las actividades de manera personal y por medio de herramientas tecnológicas	Total TTHH	Gerencia	Trimestral

gerencial a todos los departamentos	Plan de reuniones de trabajo	Reuniones permanentes por departamentos o de manera conjunta	Reuniones desarrolladas/Reuniones propuestas	$\geq 90\%$ Trimestral	La cooperativa debe cumplir, con el 90% de las reuniones planificadas	Área de Talento Humano	Gerencia	Trimestral
	Plan de actividades recreativas	Implementación de eventos, actividades físico recreativas	Actividades recreativas desarrolladas/Total de actividades planeadas	$\geq 80\%$ Semanal	Por cada 10 actividades planeadas a realizar, por lo menos 8 deben ser desarrolladas	Área de Talento Humano	Gerencia	Anual

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

Tabla 563-4: Perspectiva de Talento Humano

Perspectiva Talento Humano								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Establecer responsabilidades y delegación de funciones de manera eficiente	Manual de funciones	Organigrama estructural y funcional desarrollado para cada área	Organigrama institucional formalizado	100% anual	La cooperativa deberá monitorear, controlar y actualizar el manual de funciones	Área de Talento Humano	Gerencia	Anual
		Disminuir la polifuncionalidad laboral	Total de personal/Total de Cargos	$\leq 20\%$ anual	De cada 10 empleados, 2 de ellos pueden trabajar de manera poli funcional dependiendo del caso	Total TTHH	Gerencia	Anual

Seleccionar y reclutar al personal calificado, competitivo y visionario	Plan de capacitación al personal administrativo, operativo y técnico de la institución	Nivel de conocimientos	Nivel ideal/ Nivel real de conocimientos	≥ 80 % Semestral	Por la capacitación realizada, el nivel de conocimiento el empleado debe de ser por lo menos del 80%	Total TTHH	Gerencia	Semestral
		Nivel de desempeño laboral post-capacitación	Nivel de desempeño actual en comparación al desempeño pasado	≥ 80 % Semestral	Por la capacitación recibida, el personal debe incrementar su desempeño por lo menos al 80%	Total TTHH	Gerencia	Semestral
	Reclutamiento del personal profesional para áreas definidas	Personal con experiencia y conocimientos en áreas requeridas	Compendio del currículum	≥ 90 % Anual	El 90% del personal que sea incorporado a las labores de la cooperativa deben ser aptos para sus las áreas	Área de Talento Humano	Gerencia	Anual
		Remuneración equitativa	Sueldos y salarios definidos por la jerarquía laboral	100% mensual	La remuneración económica que prescribe el personal debe ser 100% justo	Área de Contabilidad y Finanzas Talento Humano	Gerencia	Trimestral
		Beneficios sociales de acuerdo a la ley	% de cumplimiento de beneficios sociales	100% anual	El empleado debe amparar del 100% de los beneficios sociales	Área de Contabilidad y Finanzas Talento Humano	Gerencia	Anual
	Motivación y reconocimiento laboral	Sistema de recompensas y sanciones al personal de la cooperativa	Satisfacción y desempeño del personal	% Desempeño del personal	≥ 80 % Mensual	El desempeño de cada personal de la cooperativa debe tener un promedio de al menos el 80% de desempeño eficiente.	Total TTHH	Gerencia

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

4.3.5. Plan de Implementación

Tabla 574-4: Plan de Implementación

Plan de Implementación													
N°	Proyecto Estratégico	Política	Política de acción	Responsable	Supervisor	Presupuesto	Financiamiento	Período					
								Julio 2021	2022	2023	2024	2025	
1	Plan de recuperación de cartera vencida	Política de crédito y cobranza	Emplear herramientas para notificar los préstamos en condiciones de mora, primero con llamadas telefónicas, notificación en mensajes de texto, y correo electrónico, posterior a ello se realizar visitas personales, luego se enviar tres notificaciones en distintos tiempos, finalmente se procederá a realizar trámites extrajudiciales para el ejecutar las garantías y el remate.	Área de crédito y Cobranza	Gerencia	\$1800,00	Propio	x	x	x	x	x	
			Refinanciar la deuda en monto y plazo, una vez que sea justificada debidamente el impago, la tasa de interés no será elevada.	Área de crédito y Cobranza	Gerencia			x	x	x	x	x	
2	Plan de mercadeo y promoción	Política de publicidad y promoción	Utilizar medios digitales y online como redes sociales, paginas web, emails, anuncios publicitarios, correos electrónicos, blogs, para dar a conocer a la institución y los servicios financieros que ofrece, a la vez actualizar el contenido permanentemente	Área de marketing Área de Finanzas y Contabilidad	Gerencia	\$4200,00	Propio	x	x	x	x	x	

			Ofrecer los productos y servicios financieros por medios tradicionales como son la televisión en Chimborazo TVS, Puruha TV, RTU, TVC, Radios locales, revistas de alto impacto, periódicos, afiches y volantes publicitarios	Área de marketing Área de Finanzas y Contabilidad	Gerencia			x	x	x	x	x
			Programas visitas a sectores rurales y urbanos, donde se dé a conocer de manera individual los productos y servicios	Área de marketing Área de Finanzas y Contabilidad	Gerencia			x	x	x	x	x
		Política de responsabilidad ambiental y cooperación comunal	Colaborar y participar en programas ambientales y comunales, es decir estar presente en eventos culturales, fechas festivas, inauguraciones de organizaciones y establecer capacitaciones a diferentes sectores productivos.	Total TTHH	Gerencia	\$1200,00	Propio	x	x	x	x	x
			Cooperar y unir un plan de trabajo con otras instituciones ya sea financiera, comercial, industrial o de servicios, siempre y cuando sea beneficiosos para ambas partes y busque los bienes de los socios y solvencia institucional	Total TTHH	Gerencia		Financiamiento compartido	x	x	x	x	x
3	Plan de financiamiento	Política de	Establecer un monto de efectivo prudente diario para cada oficina considerando las transacciones pasadas y el rendimiento de retiros en caja	Área de Caja	Gerencia	\$10,00	Propio	x	x	x	x	x

		cuantía de fondo	Incrementar la cantidad de retiro, ya que actualmente el monto máximo que su el socio puede retirar es de \$300 la cual no es satisfactorio para los socios	Área de Caja	Gerencia			x	x	x	x	x
			Establecer siempre un porcentaje de efectivo para provisiones de cartera vencida, en caso de que exista algún riesgo externo poder cubrir el saldo de deuda.	Área de Caja	Gerencia			x	x	x	x	x
4	Plan de capacitación al talento humano	Política de capacitación y desarrollo personal	Capacitar al personal de manera semestral en sistemas informáticos, sistemas de riesgo operativo, en desarrollo de aptitudes personales.	Área de Talento Humano	Gerencia	\$400,00 \$100,00	Propio	x	x	x	x	x
5	Sistema de evaluación de satisfacción del socio	Política de atención al socio o cliente	Definir un sistema de evaluación para conocer la perspectiva del cliente en la atención y servicio recibido	Área de Talento Humano	Gerencia			x	x	x	x	x

6	Sistema de evaluación de satisfacción del directivo	Política administrativa	Determinar un sistema de evaluación para conocer la relación de los directivos con respecto a su participación en actividades de la cooperativa y las labores diarias de la entidad.					x	x	x	x	x
7	Sistema de evaluación de satisfacción del personal	Política de Talento Humano	Estipular un sistema de evaluación para conocer la satisfacción convivencia y el ambiente en el que se desenvuelve el personal con el equipo de trabajo					x	x	x	x	x
8	Plan de capitalización y nivel de certificados de aportación	Políticas de aporte patrimonial	El incremento de patrimonio será por el 1% del certificado de aportación de los socios y el 1% a otro aporte patrimonial de la cooperativa, el socio depositará en el momento de acogerse al crédito	Total TTHH	Gerencia	\$00,00	Propio	x	x	x	x	x
9	Plan de captación de socios	Política de captación	Establecer tasas de interés atractivas, es decir bajas tasas de interés correspondiente a colocación (créditos) y módicas tasas de interés para captaciones (inversiones a plazo), siempre y	Área de crédito y Cobranza	Gerencia	\$20,00	Propio	x	x	x	x	x

			cuando cumpliendo con el intervalo porcentual establecido por el Banco Central										
			Extender los plazos máximos de todos los tipos de crédito de acuerdo al monto y capacidad de pago del deudor					x	x	x	x	x	
			Disminuir los requisitos y ciertas especificaciones para solicitar un crédito mucho más para un crédito de monto bajo.					x	x	x	x	x	
			La cooperativa debe responder en el desembolso del monto solicitado por el deudor de manera rápida, en un lapso de 1 a 2 días					x	x	x	x	x	
10	Estudio de factibilidad en la creación de nuevas sucursales	Estudio de mercado	Para la apertura de nuevas agencias, es importante realizar un estudio de mercado del sector en el que se va a ubicar la cooperativa, principalmente debe instalarse en un lugar comercial o mayor afluencia poblacional	Total TTHH	Gerencia	\$50,00	Propio	x	x	x	x	x	
11	Innovación tecnológica en los productos y	Política de innovación	Implementar paulatinamente tecnología en la prestación de servicios financieros como; cajeros automáticos, tarjetas de débito y crédito, banca online, call center con el fin de asegurar las transacciones seguras y rápidas para los socios.	Área de Finanzas y Contabilidad Área de sistemas	Gerencia	\$20000,00	Propio	x	x	x	x	x	

	servicios financieros		Contar con guardia de seguridad, cámaras de seguridad y botones de pánico en todas las agencias de la cooperativa, además de ello respaldar los recursos de los asociados contratando seguros	Área de Finanzas y Contabilidad					x	x	x	x	x
			Trabajar con un servidor de última generación, con capacidad de almacenamiento y respaldo de información, a la vez sea rápido y facilidad de utilización	Área de sistemas					x	x	x	x	x
			Mejorar el estado físico de la cooperativa, es decir implementar señaléticas de seguridad, identificadores de cada área, porta nombres sobremesa, carnets individuales, avisos, carteleras, tableros, adornos, y la calidad de pintura e instalaciones eléctrica modernas	Área de Finanzas y Contabilidad Área de sistemas					x	x	x	x	x
12	Reglamento Interno de la Cooperativa actualizado con parámetros eficientes para el funcionamiento	Normativa interna eficiente y actualizada	Actualizar de manera permanente la normativa interna, sus reglamentos y estatutos, con la participación de directivos, representantes de departamentos y personal administrativo, además de ello informar y controlar la ejecución de estos documentos en las actividades diarias del personal.	Área de Talento Humano	Gerencia	\$20,00	Propio	x	x	x	x	x	

	de todas las áreas												
13	Código de ética profesional	Código de conducta para el personal	Establecer un código de ética que abalice el comportamiento, las responsabilidades del personal con el público y en caso de que exista alguna anomalía por alguien tomar medidas de sanción	Área de Talento Humano	Gerencia	\$10,00	Propio	x	x	x	x	x	
14	Plan de comunicación interna por medio de herramientas tecnológicas	Políticas de comunicación	Todos los involucrados de la cooperativa deben trabajar en equipo, comunicarse permanentemente ya sea personalmente, por correos electrónicos, videoconferencia, redes sociales, llamadas y mensajes telefónicos.	Área de Talento Humano	Gerencia	\$20.00	Propio	x	x	x	x	x	
15	Plan de reuniones de trabajo	Políticas de comunicación	Fijar fechas para reuniones dependiendo del asunto, en la que sean partícipes tanto, directivos, personal administrativo, operativo técnico para dar a conocer los nuevos cambios o tomar decisiones para nuevas actividades.	Área de Talento Humano	Gerencia	\$200.00	Propio	x	x	x	x	x	
16	Plan de actividades recreativas	Políticas de recreación	Realizar actividades recreativas como: actividad motivacional al iniciar el trabajo, actividades deportivas por lo menos una vez al mes, eventos	Área de Talento Humano	Gerencia	\$500.00	Propio	x	x	x	x	x	

			memorables por fechas especiales o actividades a celebrar.										
17	Manual de funciones	Políticas de comunicación	Las autoridades deben dar a conocer detalladamente y entregar a cada personal ya sea de manera online y documento físico el manual de funciones, para que los mismos actúen en sus cargos de acuerdo a lo definido en el manual.	Área de Talento Humano	Gerencia	\$50.00	Propio	x	x	x	x	x	
18	Reclutamiento del personal profesional para áreas definidas	Política de selección y reclutamiento	El Área de Talento Humano debe contratar un personal altamente capacitado, con experiencia en el ámbito financiero, y que cumpla con todos los requisitos para el cargo requerido, sin distinción alguna.	Área de Talento Humano	Gerencia	\$20.00	Propio	x	x	x	x	x	
19	Sistema de recompensas y sanciones al personal de la cooperativa	Política de evaluación al personal	Establecer un sistema de evaluación del personal, para conocer de manera mensual el desempeño de cada uno en función a las metas a cumplir, una vez que el personal cumple y supera las metas deberá ser recompensado con un porcentaje económico, con bienes o reconocimiento interno y externo.	Área de Talento Humano	Gerencia	\$20.00	Propio	x	x	x	x	x	
TOTAL						\$27810,00							

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: Tagua, J. 2021.

CONCLUSIONES

- La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo no cuenta con un plan estratégico actualizada conforme a las necesidades de los involucrados de la institución, como una herramienta de guía con; objetivo, políticas y estrategias eficientes para una correcta gestión administrativa y financiera, de tal forma que ha ocasionado varias debilidades y deficiencia en la adaptación de amenazas, poniendo en riesgo su solvencia en el mercado financiero.
- El trabajo de investigación se sustentó en bases teóricas, verídicas y actualizadas como sustento para el desarrollo de un plan estratégico.
- La utilización de instrumentos de investigación ayudó a conocer y profundizar la situación interna y externa de la institución, para de esta manera identificar los aspectos negativos y positivos, la misma fundamentada en el presente plan estratégico. El Empleo de las herramientas de diagnóstico externo Pest, las herramientas de diagnóstico interno como; las 5 fuerzas de Porter, el FODA, Matriz EFE con ponderación de 3, Matriz EFI con ponderación de 3, aportan al desarrollo del cuadro de mando integral y el cuadro de implementación, donde involucra las principales estrategias para el desarrollo institucional en el mercado competitivo.

RECOMENDACIONES

- La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Oficina matriz de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo deben adoptar y poner en marcha el Plan Estratégico para solucionar problemas identificados, minimizar los riesgos operativos y de esta manera tener un desarrollo institucional rentable, solvente y líquida.
- Socializar a todo el personal de la cooperativa sobre el plan estratégico, además de ello definir funciones claras y la meta que desea alcanzar con el propósito de que la utilización de dicho plan estratégico genere un impacto positivo en el desenvolvimiento institucional.
- La utilización de un plan estratégico debe de ser permanente, por lo cual se recomienda actualizar como máximo cada 4 años, sin embargo, en caso de existir riesgos externos acordar con todos los involucrados de la institución para elaborar un plan que evite la extensión del riesgo, incluso se debe controlar el cumplimiento de los objetivos planteados cada período.

BIBLIOGRAFÍA

- Alan, D. & Cortez L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Alemán, L. (2018). Diseño del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., Periodo 2017-2021. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8722/1/12T01155.pdf>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/espoch/57730?page=31>
- Arimany L. (2010). *La cadena de valor*. Recuperado de: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Astudillo G. (2019). *Las cooperativas se consolidan dentro del sistema financiero*. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/cooperativas-consolidan-sistema-financiero-economia.html#:~:text=Las%20cooperativas%20de%20ahorro%20y,de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.>
- Bernal, C. (2014). Introducción a la administración de las organizaciones. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/espoch/69493?as_all=introducci%C3%B3n_a_la_Administracion_&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as%2BPg.%2B
- Bernal, C. y Sierra, H. (2017). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Recuperado de: [https://elibro.net/es/ereader/espoch/112893?as_title_name=Proceso_administrativo_para_las_organizaciones_del_siglo_XXI_\(3a._ed.\)._Bogot%C3%A1,_Pearson_Educaci%C3%B3n.&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/espoch/112893?as_title_name=Proceso_administrativo_para_las_organizaciones_del_siglo_XXI_(3a._ed.)._Bogot%C3%A1,_Pearson_Educaci%C3%B3n.&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as)
- Cardoso G. (2019). *La economía popular y solidaria en Ecuador: fusión y liquidación de las cooperativas*. Recuperado de: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/1307/1210?inline=1>
- Díaz, V. & Calzadilla A. (2016). *Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud*. Rev Cienc. Salud, 14(1): 115-121. doi: [dx.doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10](https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Farías, G. (2015). *¿Qué es la calidad?* [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://gabrielfariasiribarren.com/que-es-la-calidad/>
- Hernández, A. et al. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=m>

etodos+de+investigacion+2018&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5-96khvvpAhWZTDABHawiA_QQ6AEIJzAA#v=onepage&q=metodos%20de%20investigacion%202018&f=false

- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472?as_all=plan__estrategico__coopertivas,&as_all_op=unaccent__icontains,unaccent__icontains&prev=as
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421?as_all=plan__estrategico__coopertivas&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=2&prev=as
- Martínez D. & Milla A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/53118?as_all=Introducci%C3%B3n_al_plan_estrat%C3%A9gico&as_all_op=unaccent__icontains&as_contributor=Mart%C3%ADnez__&as_contributor_op=unaccent__icontains&prev=as
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663?as_all=plan__estrategico&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Martínez, F. (2016). *La transformación gerencial*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/40446?as_all=plan__estrategico__coopertivas,&as_all_op=unaccent__icontains,unaccent__icontains&fs_page=8&prev=as
- Martínez, A. (2016). *La cooperativa y su identidad*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/96863?as_all=Cooperativa__de__ahorro__y__cerdito&as_all_op=unaccent__icontains&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&prev=as
- Martínez, V. (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/131583?as_all=administracion&as_all_op=unaccent__icontains&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&fs_page=2&prev=as
- Núñez L. (2016). *Finanzas I: contabilidad, planeación y administración financiera*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/116385?page=1https://elibro.net/es/ereader/epoch/116385?fs_q=Nu%C3%B1ez%202016&fs_edition_year=2016&fs_edition_year_lb=2016&prev=fs
- Parra, R. y Toro, I. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PA142&dq=dise%C3%B1o+de+investigacion+no+experimental&hl=es>

- es&sa=X&ved=2ahUEwj15vnh2-7qAhXNmeAKHUADzsQ6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20Pursell, S. (2019). *Análisis FODA: qué es y cómo implementarlo en tu empresa*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Publishing, M. (2007). *Estrategias de crecimiento*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/52948?fs_q=Nu%C3%B1ez%202016&fs_edition_year=2016&fs_edition_year_lb=2016&prev=fs.
- Rodríguez, A. & Pérez A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Revista Escuela de Administración de Negocios. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rodríguez, J., Pierdant A. & Rodríguez E. (2016). *Estadística para administración*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=bBUhDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estadística+descriptiva&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi9k-667v3qAhVnm-AKHRRZAoo4PBDoATAEegQIBRAC#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n&f=true>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=69YzDwAAQBAJ&lpg=PA158&dq=Son%20los%20ejes%20de%20conducta%20de%20la%20empresa%20y%20est%C3%A1n%20C3%ADntimamente%20relacionados%20con%20los%20prop%C3%B3sitos%20de%20la%20misma.%20Define%20el%20car%C3%A1cter%20de%20una%20empresa%20y%20describen%20aquello%20que%20la%20empresa%20representa,%20por%20lo%20tanto,%20suelen%20estar%20definidos%20como%20parte%20del%20conjunto%20de%20proposiciones%20que%20constituyen%20la%20identidad%20de%20la%20misma.&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=69YzDwAAQBAJ&lpg=PA158&dq=Son%20los%20ejes%20de%20conducta%20de%20la%20empresa%20y%20est%C3%A1n%20C3%ADntimamente%20relacionados%20con%20los%20prop%C3%B3sitos%20de%20la%20misma.%20Define%20el%20car%C3%A1cter%20de%20una%20empresa%20y%20describen%20aquello%20que%20la%20empresa%20representa%20por%20lo%20tanto%20suelen%20estar%20definidos%20como%20parte%20del%20conjunto%20de%20proposiciones%20que%20constituyen%20la%20identidad%20de%20la%20misma.&pg=PA158#v=onepage&q=Son%20los%20ejes%20de%20conducta%20de%20la%20empresa%20y%20est%C3%A1n%20C3%ADntimamente%20relacionados%20con%20los%20prop%C3%B3sitos%20de%20la%20misma.%20Define%20el%20car%C3%A1cter%20de%20una%20empresa%20y%20describen%20aquello%20que%20la%20empresa%20representa,%20por%20lo%20tanto,%20suelen%20estar%20definidos%20como%20parte%20del%20conjunto%20de%20proposiciones%20que%20constituyen%20la%20identidad%20de%20la%20misma.&f=false)
- Salgado, J. Guerrero, L. y Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/130328?as_title_name=Fundamentos__de__Administraci%C3%B3n.__Grupo__Editorial__%C3%89xodo.__M%C3%A9xico.&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as
- Sánchez, M. (2016). *Administración I* (2a. ed.). Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40412?page=57>

- SEPS. (2018). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNICA+PARA+PUBLICAR+-FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa>
- SEPS (2019). *Sector Cooperativo*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- SEPS (2020). *Ecuador tiene un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito#:~:text=Hugo%20J%C3%A1come%20indic%C3%B3%20que%20seg%C3%BAAn,millones%20de%20d%C3%B3lares%3B%20esto%20demuestra>
- Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). *Marketing estratégico*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/47326?as_all=plan__estrategico&as_all_op=unaccent__icontains&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&prev=as
- Torres, Z. (2015). *Administración Estratégica*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?as_all=plan__estrategico__coopertativas&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=2&prev=as
- Tuza, I. (2017). *Elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua para el período 2017-2020*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/12887/1/72T01147.pdf>
- Uribe, M. y Reinoso, J. (2014). *Indicadores de gestión*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/70236?as_all=indicadores__de__gesti%C3%B3n&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Vaciero, F., & Hernández, G. (2018). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/128996?as_all=plan__estrategico__coopertativas.&as_all_op=unaccent__icontains,unaccent__icontains&fs_page=8&prev=as
- Vallejo, B. (2018). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia la Condamine, en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/13907/1/102T0282.pdf>
- Vásquez I. (2016). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado de: <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

OBJETIVO: Realizar un análisis interno por medio de una entrevista efectuada al gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo Ltda., para identificar y analizar la situación real de la institución.

1. ¿Cree usted que la misión, visión, objetivos y políticas de la cooperativa reflejan metas que se desea alcanzar?
2. Los objetivos, metas, políticas, reglamentos, manuales, estatutos y resoluciones han sido debidamente entregados y comunicados a los colaboradores
3. ¿Cada cuánto se actualizan los objetivos, metas, políticas, reglamentos, manuales, estatutos y resoluciones?
4. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la cooperativa identificadas por usted actualmente?
5. ¿Cada que tiempo se realiza un análisis financiero para evaluar la situación económica de la Cooperativa?
6. ¿Actualmente la COAC Acción y Desarrollo posee un plan estratégico?
7. ¿Considera importante la planeación de estrategias para el crecimiento de la cooperativa?
8. ¿Se estipula presupuesto para cada actividad?
9. ¿Al culminar el periodo 2019 la cooperativa evidencio pérdida o ganancia?
10. Mencione los aspectos necesarios en los que podría mejorar la cooperativa para tener mayor solvencia y participación en el mercado financiero.

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA PARA EMPLEADOS

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

OBJETIVO: Realizar un análisis interno por medio de encuestas a todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo Ltda., para identificar y analizar la situación real de la institución.

Género: M..... F.....

Edad:

Nivel de estudio: Prim. Sec. Sup.

Cargo:

INSTRUCCIONES:

- Marque solo una respuesta
- Responda con sinceridad

- 1. ¿Conoce la misión, visión, metas, valores y políticas institucionales de la cooperativa?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
- 2. ¿La cooperativa cuenta con estrategias que permitan captar mayor número de clientes?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
- 3. ¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
- 4. Usted considera que la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa es:**
 - a. Excelente ()
 - b. Buena ()
 - c. Regular ()
 - d. Malo ()
- 5. ¿Se han definido metas por departamento?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
- 6. ¿Cuáles son los factores que considera usted que retrasan el desarrollo institucional?**
 - a. Líneas de crédito insuficientes ()
 - b. Falta un plan de difusión y captación de socios ()

- c. Falta de planificación de trabajo ()
 - d. Problemas internos ()
 - e. Llegada de otras cooperativas ()
 - f. Problemas económicos del país ()
 - g. Otros ()
- 7. ¿Qué hacer para que la cooperativa crezca?**
- a. Nuevas líneas de crédito ()
 - b. Capacitar al personal ()
 - c. Mejorar el paquete tecnológico ()
 - d. Plan de marketing ()
 - e. Incrementar personal capacitado ()
 - f. Reorganizar la administración ()
 - g. Otros ()
- 8. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., matriz Riobamba cuenta con una planificación estratégica?**
- a. Si ()
 - b. No ()
- 9. ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico contribuirá a las estrategias, objetivos y metas de la institución?**
- a. Si ()
 - b. No ()
- 10. ¿Usted ha sido participe en la Elaboración de un Plan Estratégico?**
- a. Si ()
 - b. No ()

Gracias por su colaboración!!!!!!!!!!!!

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA PARA SOCIOS

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS**

OBJETIVO: Realizar un análisis externo por medio de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo Ltda., para identificar y analizar la situación real de la institución.

Género: M..... F.....

Edad:

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder
- Responda con sinceridad

11. ¿Tiene conocimiento a lo que se refiere un plan estratégico?

- c. Si
- d. No

12. ¿Conoce cuál es la utilidad de un plan estratégico para una institución financiera?

- a. Si
- b. No

13. ¿Usted ha sido participe en la elaboración de un Plan Estratégico?

- c. Si
- d. No

14. ¿Considera usted que la elaboración de un plan estratégico contribuirá a mejorar las estrategias, objetivos y metas de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo?

- a. Si
- b. No

15. ¿Un plan estratégico debe contener, políticas, procesos, estrategias y herramientas a largo plazo?

- a. Si
- b. No ¿Por qué?.....

16. Para la elaboración de un plan estratégico debe fundamentarse principalmente en la opinión de:

- a. Socios /clientes
- b. Personal operativo
- c. Personal administrativo
- d. Directivos

17. ¿Cuándo considera usted que la cooperativa debe emplear un plan estratégico?

- a. Siempre ()
- b. Temporalmente ()
- c. Solo en tiempos de recesión ()
- d. Nunca ()

18. ¿Cada que tiempo piensa usted que debe actualizarse un plan estratégico?

- a. 1 a 2 años ()
- b. 3 a 4 años ()
- c. 5 a 6 años ()
- d. Más de 6 Años ()

19. ¿Cuál es el problema que ha tenido con la COAC Acción y Desarrollo Ltda.?

- a. Tramitología demoroso ()
- b. Falta de agilidad en el servicio ()
- c. Fallas en el sistema ()
- d. Personal deficiente ()
- e. Infraestructura inadecuada ()
- f. Ningún Problema ()
- g. Otros, especifique

20. ¿En qué aspectos considera usted que debe mejora la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?

- a. Conveniencia de ubicación ()
- b. Horas de servicio ()
- c. Ampliar la gama de productos y servicios ()
- d. Seguridad y confianza ()
- e. Liquidez ()
- f. Mejor tasa de interés sobre ahorros ()
- g. Menor tasa de interés sobre préstamos ()
- h. Mejor tasa de interés sobre pólizas ()
- i. Tramitología en corto tiempo ()
- j. Promoción, publicidad y propaganda ()
- k. Otros, especifique

Gracias por su colaboración!!!!!!!

ANEXO D: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS COCREAD

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020



CODIGO	CUENTA	CONSOLIDADO
1	ACTIVO	4240159,48
11	FONDOS DISPONIBLES	273989,05
1101	Caja	242556,29
110105	Efectivo	242156,29
110110	Caja chica	400,00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	31432,76
110305	Banco Central del Ecuador	3165,94
110310	Bancos e instituciones financieras locales	2307,86
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	25958,96
14	CARTERA DE CRÉDITOS	3266037,31
1404	Cartera de microcrédito por vencer	2698157,39
140405	De 1 a 30 días	209916,70
140410	De 31 a 90 días	191630,98
140415	De 91 a 180 días	168330,43
140420	De 181 a 360 días	165848,21
140425	De más de 360 días	1962431,07
1420	Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	49668,03
142005	De 1 a 30 días	2403,11
142010	De 31 a 90 días	3413,68
142015	De 91 a 180 días	5233,86
142020	De 181 a 360 días	10115,62
142025	De más de 360 días	28501,76
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	315715,18
142805	De 1 a 30 días	22034,87
142810	De 31 a 90 días	21420,34
142815	De 91 a 180 días	23192,77
142820	De 181 a 360 días	32596,58
142825	De más de 360 días	216470,62
1444	Cartera microcrédito reestructurada que no devenga intereses	84989,93
144405	De 1 a 30 días	3564,59
144410	De 31 a 90 días	7104,67
144415	De 91 a 180 días	9843,54
144420	De 181 a 360 días	17616,41
144425	De más de 360 días	46860,72
1452	Cartera de microcrédito vencida	183575,09
145205	De 1 a 30 días	11082,44
145210	De 31 a 90 días	20734,52
145215	De 91 a 180 días	15042,52
145220	De 181 a 360 días	8727,05
145225	De más de 360 días	127988,56
1468	Cartera de microcrédito reestructurada vencida	34307,10
146805	De 1 a 30 días	3555,30
146810	De 31 a 90 días	7249,74

146815	De 91 a 180 días	9365,06
146820	De 181 a 360 días	13372,03
146825	Más de 360 días	764,97
	(Provisiones para créditos incobrables)	-100375,41
149920	(Cartera de microcréditos)	-100375,41
16	CUENTAS POR COBRAR	49453,87
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	46402,99
160320	Cartera de microcrédito	46402,99
1614	Pagos por cuenta de socios	3050,88
161430	Gastos judiciales	3050,88
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	619309,72
1802	Edificios	721190,50
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	56546,22
1806	Equipos de computación	17917,00
1807	Unidades de transporte	56993,71
1890	Otros	3188,41
1899	(Depreciación acumulada)	-236526,12
189905	(Edificios)	-128365,78
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-37892,44
189920	(Equipos de computación)	-15914,58
189925	(Unidades de transporte)	-52818,28
189940	(Otros)	-1535,04
19	OTROS ACTIVOS	31369,53
1901	Inversiones en acciones y participaciones	60,00
190110	En otras instituciones financieras	60,00
1904	Gastos y pagos anticipados	3210,77
190490	Otros	3210,77
1905	Gastos diferidos	20922,96
190520	Programas de computación	34386,27
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-13463,31
1908	Transferencias internas	582426,43
1990	Otros	7175,80
199010	Otros impuestos	7175,80
2	PASIVOS	3352480,06
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	3287934,45
2101	Depósitos a la vista	1792578,62
210135	Depósitos de ahorro	1792058,62
210140	Otros depósitos	520,00
2103	Depósitos a plazo	1244610,93
210305	De 1 a 30 días	158975,29
210310	De 31 a 90 días	332066,99
210315	De 91 a 180 días	316592,78
210320	De 181 a 360 días	346302,52
210325	De más de 361 días	90673,35
2105	Depósitos restringidos	250744,90

25	CUENTAS POR PAGAR	64545,61
2501	Intereses por pagar	33669,47
250115	Depósitos a plazo	33669,47
2503	Obligaciones patronales	15526,61
250310	Beneficios Sociales	13351,68
250315	Aportes al IESS	2174,93
2504	Retenciones	3236,21
250405	Retenciones fiscales	2096,36
250315	Otras retenciones	1139,85
2505	Contribuciones, impuestos y multas	4,27
250590	Otras contribuciones e impuestos	4,27
2506	Proveedores	3852,40
2590	Cuentas por pagar varias	12109,05
259090	Otras cuentas por pagar	12109,05
2908	Transferencias internas	582426,43
3	PATRIMONIO	887679,42
31	CAPITAL SOCIAL	334585,82
3103	Aportes de socios	334585,82
33	RESERVAS	221170,97
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	221170,97
330105	Reserva Legal Irrepartible	221170,97
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	192836,27
3401	Otros aportes patrimoniales	192836,27
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	209460,83
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	209460,83
36	RESULTADOS	-70374,47
3601	Utilidades o excedentes acumulados	4850,36
3602	(Pérdidas acumuladas)	-73209,42
3603	Utilidades o excedentes periodo	96821,02
3604	(Perdida del ejercicio)	-98836,43
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4240159,48
4	GASTOS	1059336,08
41	INTERESES CAUSADOS	146165,95
4101	Obligaciones con el público	144108,83
410115	Depósitos de ahorro	18544,40
410130	Depósitos a plazo	125564,43
4103	Obligaciones financieras	2057,12
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	2057,12
44	PROVISIONES	471878,56
4402	Cartera de créditos	471878,56
440240	Microcrédito	471878,56
45	GASTOS DE OPERACIÓN	426181,14
4501	Gastos de personal	215273,55
450105	Remuneraciones mensuales	15847,89
450110	Beneficios sociales	2789,45
450120	Aportes al IESS	12037,51
450135	Fondo de reserva IESS	7262,07
450190	Otros	3854,14
4502	Honorarios	31567,91
450205	Directores	939,36
450210	Honorarios profesionales	3408,60
4503	Servicios varios	71732,69

450305	Movilización, fletes y embalajes	2151,73
450315	Publicidad y propaganda	3361,65
450320	Servicios básicos	1595,47
450330	Arrendamientos	7110,88
450390	Otros servicios	3102,50
4504	Impuestos, contribuciones y multas	41297,51
450405	Impuestos Fiscales	5179,90
454010	Impuestos Municipales	2283,54
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	16461,7
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	3301,63
4505	Depreciaciones	34295,66
450515	Edificios	22969,22
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	5477,99
450530	Equipos de computación	807,86
450535	Unidades de transporte	672,42
4506	Amortizaciones	6586,05
450625	Programas de computación	6586,05
4507	Otros gastos	25427,77
450705	Suministros diversos	6178,71
450710	Donaciones	2257,71
450715	Mantenimiento y reparaciones	8218,97
450790	Otros	1949,81
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	15110,43
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	9043,52
4790	Otros	6066,91
479010	Otros	6066,91
5	INGRESOS	1057320,67
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	569957,12
5101	Depósitos	760,70
510110	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector f.P.S	760,70
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	569196,42
510420	Cartera de microcrédito	539628,33
510435	Cartera de créditos reestructurada	9447,75
510450	De mora	20120,34
54	INGRESOS POR SERVICIOS	27961,06
5404	Manejo y cobranzas	26358,56
5490	Otros servicios	1602,50
549005	Tarifados con costo máximo	1602,50
56	OTROS INGRESOS	459402,49
5604	Recuperaciones de activos financieros	315615,64
560405	De activos castigados	358,22
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	315257,42
5690	Otros	143786,85
59	Pérdidas y ganancias	-2015,41

Fuente: COAC Acción y Desarrollo Ltda.

Realizado por: COAC Acción y Desarrollo Ltda., 2020.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0691704092001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCION Y DESARROLLO LTDA
NOMBRE COMERCIAL: COCREAD
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: CHUCURI MALAN JOSE ALFREDO
CONTADOR: VALDIVIEZO SANGACHA ANIBAL MIGUEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/12/2000 **FEC. CONSTITUCION:** 04/12/2000
FEC. INSCRIPCION: 04/01/2001 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 24/10/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Barrio: SAN MARTIN Calle: FRANCIA Número: 16-39 Intersección: ISABEL DE GODIN Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL UPC Telefono Trabajo: 032944570 Fax: 032944570 Email: cocread_r@yahoo.es Celular: 0991655800

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPIES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 009 **ABIERTOS:** 9
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ \ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 0


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEVM010410 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEON **Fecha y hora:** 24/10/2014 16:48:00