



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO MYCHIMBORAZO. PERIODO 2021 - 2025”.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

JESENIA JANETH GREFA YAURIPOMA

Riobamba-Ecuador

2022



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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO MYCHIMBORAZO. PERIODO 2021 - 2025”.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: JESENIA JANETH GREFA YAURIPOMA

DIRECTOR: ING. JUAN ALBERTO AVALOS REYES

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

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, Jesenia Janeth Grefa Yauripoma, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, 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 Febrero de 2022

Jesenia Janeth Grefa Yauripoma
C.I. 1501045163

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN 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 CREDITO MYCHIMBORAZO. PERIODO 2021 - 2025**”, realizado por la señorita. **JESENIA JANETH GREFA YAURIPOMA**, ha sido minuciosamente revisada por los Miembros 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. Fausto Francisco Navarrete Chávez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	2022-02-04
Ing. Juan Alberto Avalos Reyes DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	2022-02-04
Ing Gino Geovanny Merino Naranjo MIEMBRO TRIBUNAL	2022-02-04

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento en primer lugar a Dios, pues en este largo camino siempre me he encomendado a él, pues gracias a Dios tengo a mis padres con vida, y pudieron brindarme la mejor herencia junto con sus consejos y apoyo incondicional, sin olvidar el gran sacrificio que hacen a diario por verme triunfar en la vida personal y profesional.

En mi vida universitaria conocí a grandes profesionales que supieron tener vocación para transmitirme sus conocimientos y ser un futuro gran profesional, un agradecimiento a la ESPOCH por permitir ser parte de esta gran institución y lograr mi objetivo.

Jesenia

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi corazón a mis padres Nelson Grefa y Fabiola Yauripoma por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, a mis hermanas Tatiana y Karen Grefa Yauripoma por darme ánimo de culminar esta etapa y ser un orgullo para mi familia, sin dejar de lado a mi mayor motor el cual me motivo cada día a continuar mi hijo Maykel Arias pues sin ellos no lo habría logrado. Por ello les brindo mi trajo en ofrenda por su paciencia, amor y apoyo incondicional

Jesenia

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA	7
1.1. Marco teórico	7
1.1.1. Plan estratégico	7
1.1.2. Planificar	9
1.1.3. Planificación estratégica	9
1.1.3.1. ¿Porque Realizar un plan estratégico?	9
1.1.3.2. Filosofías de planeación	10
1.1.3.3. Características de plan estratégico	10
1.1.3.4. Componentes del proceso de planificación estratégica	10
1.1.4. Formulación de la estrategia	11
1.1.4.1. Beneficios de un plan estratégico	14
1.1.4.2. Limitaciones de un plan estratégico	14
1.1.5. Articulación estratégica	15
1.1.5.1. Fases de un plan estratégico	15
1.1.5.2. Etapas de la planeación estratégica	17
1.1.5.3. Proceso de planificación estratégica.....	17
1.1.6. Modelos de planeación estratégica	18
1.1.7. Mapa estratégico	18
1.1.8. El Análisis FODA	18
1.1.9. Las cooperativas de ahorro y crédito	22
1.1.9.1. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidaria	22
1.1.9.2. Valores cooperativos	23
1.1.9.3. Principios cooperativos	23

1.1.9.4.	<i>Estructura de las cooperativas</i>	25
1.1.9.5.	<i>Estructura organizacional</i>	25
1.1.10.	<i>Unidad estratégica de negocios (MY Chimborazo) tiene</i>	28
1.2.	Marco conceptual	29

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	31
2.1.	Enfoque de investigación	31
2.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	31
2.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	31
2.2.	Nivel de investigación	32
2.2.1.	<i>Investigación exploratoria</i>	32
2.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i>	33
2.2.3.	<i>Investigación explicativa</i>	33
2.3.	Diseño de investigación	34
2.4.	Tipo de estudio	34
2.4.1.	<i>Investigación documental</i>	34
2.4.2.	<i>Descriptivo</i>	34
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	35
2.5.1.	<i>Población</i>	35
2.5.2.	<i>Muestra</i>	35
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	36
2.6.1.	<i>Métodos</i>	36
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	37
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	37
2.6.3.1.	<i>Cuestionario</i>	38
2.7.	Interrogantes de estudio	38

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	39
3.1.	Resultados y discusión de resultados	39
3.1.1.	<i>Análisis del macro entorno</i>	39
3.1.2.	<i>Microambiente</i>	44
3.1.2.1.	<i>Perfil estratégico externo</i>	44
3.1.3.	<i>Análisis del micro entorno</i>	47

3.1.3.1.	<i>Dimensiones</i>	47
3.1.4.	<i>Análisis de la competencia</i>	56
3.1.4.1.	<i>Competencia interna</i>	57
3.1.5.	<i>Resultados de las encuestas aplicadas a socios y clientes de la cooperativa</i>	58
3.1.6.	<i>Resultados de las entrevistas a directivos de la cooperativa</i>	67
3.1.7.	<i>Resultado de la entrevista aplicada al personal operativo que labora en las distintas áreas de la cooperativa de ahorro y crédito “My Chimborazo”</i>	69
3.1.8.	<i>Análisis FODA de la cooperativa</i>	71
3.2.	Propuesta	73
3.2.1.	Presentación	73
3.2.1.1.	<i>Misión institucional</i>	74
3.2.1.2.	<i>Visión 2025</i>	74
3.2.1.3.	<i>Valores organizacionales propuestos</i>	74
3.2.1.4.	<i>Políticas</i>	75
3.2.1.5.	<i>Actores claves</i>	75
3.2.1.6.	<i>Estructura administrativa propuesta</i>	76
3.2.2.	Objetivos estratégicos	76
3.2.3.	<i>Modelo de gestión de crédito preventivo para la administración de la cartera en riesgo</i>	82
3.2.3.1.	<i>Objetivos del modelo de gestión preventivo de crédito</i>	83
3.2.4.	<i>Desarrollo del modelo de gestión preventivo para la administración de la cartera</i>	84
3.2.4.1.	<i>Matriz de ponderación de riesgo para el otorgamiento de un crédito</i>	94
3.2.4.2.	<i>Límites para la calificación de crédito</i>	102
3.2.4.3.	<i>Cuantificación de calificación de riesgo</i>	103
3.2.4.4.	<i>Normas para la aprobación, revisión o negación de una solicitud de crédito</i>	104
3.2.4.5.	<i>Normas para la aprobación, valoración y constitución de garantías</i>	107
3.2.5.	<i>Estrategias para la administración, control y prevención de la cartera en riesgo</i>	107
3.2.5.1.	<i>Ámbito: economía solidaria</i>	129
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Determinación de la estrategia a emplear	22
Tabla 1-3: Dimensión económico	39
Tabla 2-3: Dimensión político legal.....	41
Tabla 3-3: Dimensión socio cultural	41
Tabla 4-3: Dimensión tecnológica	42
Tabla 5-3: Dimensión medio ambiental	43
Tabla 6-3: Dimensión y su entorno.....	44
Tabla 7-3: Matriz de impacto y ocurrencia	45
Tabla 8-3: Matriz de impacto y ocurrencia	46
Tabla 9-3: Competencia	47
Tabla 10-3: Clientes.....	48
Tabla 11-3: Mercado.....	48
Tabla 12-3: Matriz de impacto y ocurrencia.....	49
Tabla 13-3: Dimensión organización	50
Tabla 14-3: Dimensión marketing	51
Tabla 15-3: Dimensión de finanzas.....	52
Tabla 16-3: Investigación y desarrollo.....	52
Tabla 17-3: Investigación y desarrollo.....	53
Tabla 18-3: Perfil estratégico interno.....	55
Tabla 19-3: Factores estratégicos internos	56
Tabla 20-3: Competencia interna	57
Tabla 21-3: La cooperativa cuenta con un planificación estratégica	58
Tabla 22-3: Control, seguimiento y evaluación	59
Tabla 23-3: Elaboración de una planificación estratégica	60
Tabla 24-3: Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas.....	61
Tabla 25-3: Conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan estratégico 62	
Tabla 26-3: Indicadores de eficiencia y eficacia para valorar los resultados obtenidos en la unidad	63
Tabla 27-3: Acciones favorables de la planificación estratégica	64
Tabla 28-3: Se presenta información periódicamente relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones.....	65
Tabla 29-3: Las operaciones cuenta con la debida supervisión y promueven la mejora continua. 66	

Tabla 30-3: Análisis FODA de la cooperativa.....	72
Tabla 31-3: Satisfacción del talento humano.....	77
Tabla 32-3: Educación	78
Tabla 33-3: Fortalecimiento del gobierno cooperativo.....	79
Tabla 34-3: Gestión de calidad	80
Tabla 35-3: Sostenibilidad y eficiencia.....	81
Tabla 36-3: Variables de calificación del factor carácter.....	85
Tabla 37-3: Variables de calificación del factor capacidad de pago.....	88
Tabla 38-3: Propuesta esquema de estados financieros	90
Tabla 39-3: Indicadores financieros.....	92
Tabla 40-3: Variables de calificación del factor condiciones	93
Tabla 41-3: Variables de calificación del factor colateral.....	94
Tabla 42-3: Variables de calificación del factor capital.....	94
Tabla 43-3: Matriz de Ponderación Riesgo o Calificación sujeto de crédito.....	95
Tabla 44-3: Matriz de ponderación riesgo y calificación del riesgo crediticio	103
Tabla 45-3: Estrategias para la administración de cartera.....	108
Tabla 46-3: Estrategias para el control de la cartera de crédito	109
Tabla 47-3: Estrategias para la prevención del riesgo crediticio	127
Tabla 48-3: Impulso de la economía solidaria	129
Tabla 49-3: Impulso de la economía solidaria	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1. Filosofías de planeación.....	10
Gráfico 2-1. Filosofías de planeación.....	17
Gráfico 3-1. Filosofías de planeación.....	18
Gráfico 1-3. En la institución cuenta con un plan estratégico	58
Gráfico 2-3. Control, seguimiento y evaluación	59
Gráfico 3-3. Elaboración de un plan estratégico	60
Gráfico 4-3. Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas	61
Gráfico 5-3. El personal que labora, cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de una planificación estratégica	62
Gráfico 6-3. Cuentan con indicadores de eficiencia y eficacia la cooperativa.....	63
Gráfico 7-3. Se establecen acciones que promuevan el desarrollo de la Unidad crediticia de la COAC	64
Gráfico 8-3. Se presenta información periódica, relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones.....	65
Gráfico 9-3. Las operaciones cuenta con la debida supervisión y promueven la mejora continua.....	66
Gráfico 10-3. Organigrama por Procesos Propuesto	76
Gráfico 11-3. Modelo de gestión de crédito preventivo administración de cartera.....	83
Gráfico 12-3. 5Cs crédito	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FOTOS DE LA ENCUESTA

ANEXO B: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA

ANEXO C: ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA

ANEXO D: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN
LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“MY CHIMBORAZO”

RESUMEN

El plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito MYCHIMBORAZO. periodo 2021 - 2025. El objetivo fue analizar la situacional de las condiciones actuales de la cooperativa para plantear estrategias de mejora de la gestión financiera. Para el presente trabajo de investigación se utilizó la metodología cuantitativa, cualitativa para lo cual se aplicó encuestas a los clientes colaboradores y una entrevista a los directivos, se realizó un diagnóstico interno, externo y una análisis FODA donde se encuentran las siguientes falencias no contar con infraestructura propia, carecen publicidad y escasa promoción, inexistencia de políticas de crédito por escrito, inexistencia de variedad de productos financieros, carencia de un manual de procedimientos. Se plantea una filosofía corporativa adecuada y objetivos con direccionamiento estratégicos hacia la competitividad en el mercado el cual permitirá a los directivos una mejor toma de decisiones. aplicando indicadores que permitirán medir el cumplimiento y avance en el desarrollo local. Al realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, a través de la herramienta FODA se estableció la situación de manera interna y externa, además se identificó las problemáticas en cuanto a la carencia de un manual de funciones, la carencia de un direccionamiento estratégico, problemas de liquidez por trabajar empíricamente, falta de personal capacitado y entrenado para las actividades que realizan. Se recomienda realizar evaluaciones de cumplimiento de la misión y visión para verificar el nivel aplicativo mediante el desempeño de los colaboradores con el fin de identificar falencias o necesidades que se le presenten para desarrollar estrategias correctivas para mejorar la imagen corporativa con el fin de ofrecer diversidad de servicios, fidelizar a los clientes y obtener metas planteadas para detectar falencias, actualizar procesos requerirlo.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <DESARROLLO EMPRESARIAL>, <OBJETIVOS>, <ESTRATEGIAS>, <DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL>.



14-02-2022

0263-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The strategic plan for the MYCHIMBORAZO credit union. period 2021 -2025. The objective was to analyze the situation of current conditions of the credit union to propose strategies to improve financial management. For this research work the quantitative, qualitative methodology was used for which customer surveys were applied to collaborators and an interview with the directors, an internal and external diagnosis, and a SWOT analysis where the following shortcomings were found, absence of own infrastructure, lack of publicity and little promotion, non-existence of written credit policies, lack of variety of financial products, lack of procedures manual. It is proposed an adequate corporate philosophy and objectives with strategic direction towards competitiveness in the market which will allow managers to make better decisions applying indicators that will allow measuring compliance and progress in local development. Carrying out the diagnosis of the situation of the company, through the SWOT tool, the internal and external situation was established, also the problems regarding the lack of a manual of functions were identified, the lack of a strategic direction, liquidity problems due to working empirically, lack of qualified and trained personnel to the activities they perform. It is recommended to carry out evaluations of compliance with the mission and vision to verify the application level through the performance of the collaborators to identify shortcomings or needs to develop corrective strategies to improve the corporate image to offer a variety of services, retain customers and obtain goals set to detect shortcomings, update processes as required.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <BUSINESS DEVELOPMENT>, <OBJECTIVES>, <STRATEGIES>, < ORGANIZATIONAL PERFORMANCE >.

YAJAIRA
NATALI
PADILLA
PADILLA



Firmado digitalmente
por YAJAIRA NATALI
PADILLA PADILLA
Fecha: 2022.02.20
19:11:08 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La (Cooperativa de ahorro y crédito Mychimborazo del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la misma que se ha visto inmersa en la ardua labor de ayudar a todos los sectores económicos del país con la otorgación de créditos de todo tipo, para así tener un crecimiento económico sostenible y sustentable financieramente, con una estructura orgánica cooperativista básica que involucra producción de servicios: créditos, captaciones a corto y mediano plazo, en la actualidad se encuentra en las ciudades de Riobamba, Bucay y Vinces cuenta con 14 trabajadores que se dedican a intermediar en el mercado financiero, promocionar y comercializar los servicio de crédito a corto, mediano y largo plazo, cuenta la Cooperativa con un patrimonio de 125.000 dólares con corte a la fecha de presentación del Título del TDT.

Revisado el Registro de ROEPS- 2013 Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (ROEPS) se encuentra que, mediante Resoluciones No SEPS- -001545 de 31 de mayo de 2013, se aprueba la Adecuación de Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK YUYAY - CHIMBORAZO LTDA.”, domiciliada en el cantón Riobamba Provincia de Chimborazo. La Cooperativa en sus 7 años de existencia no ha diseñado o estructurado su plan estratégico, lo cual ha ocasionado un deterioro en su cartera de crédito y que las necesidades y deseos de sus clientes no hayan sido satisfechas completa y oportunamente; esto se refleja claramente en el incremento de su cartera vencida y por vencer, así como en su lento crecimiento tanto en número de clientes como volumen de sus transacciones financieras.

Formulación del problema

¿Qué aporte tendrá el diseño de un plan estratégico en el mejoramiento de la cartera de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito Mychimborazo, durante el periodo 2021?

Delimitación del problema

El presente Proyecto de investigación se llevará a cabo en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo durante el periodo 2021.

Objetivos general

Diseñar el plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Mychimborazo durante el periodo 2021.

Específicos

Los objetivos que justifican la elaboración del proyecto de investigación son:

- Desde el marco teórico: Establecer los fundamentos teóricos necesarios entorno a la planificación estratégica empresarial.
- Desde el marco metodológico: Elaborar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito Mychimborazo.
- Desde el marco propositivo: Desarrollar planes, programas y estrategias de estabilidad y supervivencia, así como la proyección de sus estados Financieros.

Es necesario contar en la cooperativa de ahorro y crédito Mychimborazo con un conjunto de planes, programas, proyectos y presupuesto para lograr mayor eficiencia en el desarrollo organizacional productivo, y de esta manera alcanzar la capacidad de disponer del talento humano y recursos financieros para conseguir objetivos cooperativos a corto y mediano plazo, a la vez que posibilite la sostenibilidad de la cooperativa de ahorro y crédito; propósito de la presente investigación.

Los beneficiarios directos serán todas aquellas personas que conforman la cooperativa de ahorro y crédito, sus socios y clientes, y los indirectos proveedores y clientes de los servicios financieros de la cooperativa.

Justificación teórica:

La investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre planificación estratégica que permitan un mejoramiento de la cartera de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito Mychimborazo, así como visualizar resultados que podrán sistematizarse en una propuesta que puede ser incorporada como conocimiento a nuevas investigaciones.

Justificación metodológico

La metodología aplicada dentro de la investigación permitirá obtener resultados reales sobre el comportamiento, crecimiento de la cartera de créditos en especial morosa en la cooperativa de ahorro y crédito Mychimbrazo del cantón Riobamba, para ello se aplicarán instrumentos, métodos y técnicas necesarios que permitan identificar la problemática existente en la cooperativa durante el periodo 2021.

Justificación práctico social

La figura social orienta la visualización que la cooperativa ofrece a la vista del socio y cliente y del público en general: Productos y servicios financieros de calidad.

Es por esta razón la organización cooperativista, requiere de un conjunto de planes, programas, proyectos y presupuestos que ayuden a la cooperativa a proyectarse en el tiempo buscando la expansión en el mercado nacional, y para lograrlo debe incursionar en estudios de carácter técnico con una gran concentración colectiva de decisiones y recursos con el apoyo técnico y profesional.

Antecedentes de investigación

La presente investigación toma como referencia tres trabajos de investigación que han sido realizados con antelación los mismos tienen estrecha relación al tema propuesto, con el propósito de conocer el objetivo que han tenido y los resultados alcanzados en los mismos, y de esta manera entender las ideas propuestas en ellos y tomarlas como válidas para el desarrollo del trabajo de investigación.

Tema 1: Plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022

Autor: Amboya Lema Gloria Estefani y Muñoz Salazar Melisa Valeria

Fecha de publicación: 2018

Editorial: Quito. Universidad Central del Ecuador .

El trabajo de investigación busca a través de la propuesta de un plan estratégico, que el dueño de la pequeña empresa y los trabajadores que la integran, tendrán una mejor visión de los objetivos de la empresa a corto y mediano y largo plazo, además facilitara la definición de

metas, políticas y acciones adecuadas que mejorarán la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Para garantizar que los esfuerzos, recursos y capitales invertidos en la pequeña empresa “EL LOJANITO” den resultados, es necesario establecer un plan estratégico. Será clave para adecuar la organización al mercado del maíz tostado, y para definir las funciones de los trabajadores que componen la misma, además permitirá corregir los errores y superar los obstáculos que se presente durante la producción y comercialización de maíz tostado con sal, dulce de higo y ají de chocho.

En el trabajo se llega a las siguientes conclusiones:

EL LOJANITO, es una pequeña empresa conformada por 10 trabajadores, su principal actividad económica es la producción y comercialización de productos alimenticios nativos de la zona, como son maíz tostado con sal, dulce de higo y ají de chocho. La empresa es relativamente joven, solamente lleva cuatro años en el mercado ecuatoriano. Pero debido a la simplicidad de su estructura organizacional y de la actividad económica, no se ha visto en la necesidad de establecer una planificación estratégica, y actúan de acuerdo con las eventualidades o situaciones que se presenten. Debido a la necesidad de aumentar el posicionamiento en el mercado competitivo de los productos alimenticios típicos, se ven en la necesidad de gestionar cambios y establecer estrategias para lograr mejor alcance de sus objetivos y mejorar la calidad de sus productos.

Gracias al estudio situacional realizado a la pequeña empresa “EL LOJANITO”, se logró determinar otras debilidades a parte de la ausencia de planificación estratégica, que posee la empresa de producción de alimentos. Las principales son la falta de estructura organizacional y de funciones, de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otros, los cuales justifican el actual desequilibrio en las distintas operaciones de la empresa. A pesar de las debilidades detectadas, la pequeña empresa “EL LOJANITO” presenta fortalezas y oportunidades, que son aprovechadas en la definición de la planificación estratégica para el alcance de los objetivos propuestos. El cuadro de mando integral (CMI) permitió a la dirección de la empresa EL LOJANITO, medir los resultados generados con la implementación de la planificación estratégica, e identificar cuáles fueron los beneficios financieros obtenidos y medir el coeficiente de efectividad en la operatividad de la misma.

Tema 2: Plan Estrategico para la Empresa Serviexpress Dedicada al Servicio Tecnico Automotriz en la Ciudad De Guayaquil

Autor: Jose Gregorio Neira Loza y Claudia Elizabeth Tenelema Perez

Fecha de publicación: 2017

Editorial: Guayaquil . Universidad de Guayaquil .

El trabajo de investigación busca a través de la propuesta es analizar la situación actual de la Empresa SERVIEXPRESS S.A. para elaborar la visión, misión y objetivos estratégicos en la Organización. A sí como diseñar un plan de acción en función de las estrategias planteadas para optimizar los recursos y procesos en Serviexpress.

En el trabajo se realiza una exploración del entorno de la empresa sujeto de estudio de acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos se puede determinar que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo.

Sin embargo, también se ha podido constatar que existe el 100% de empleados que carecen de capacitación en temas de planificación de operaciones, conocimiento del manual de funciones, estrategias para brindar una atención adecuada a cliente, lo cual genera poco rendimiento en las tareas designadas, lo que también se considera como un factor de insatisfacción.

La empresa Serviexpress tiene a favor el cumplimiento eficaz del tiempo de entrega de los vehículos reparados a los clientes ya que el 70% de ellos afirma que el servicio es rápido y oportuno, y que el servicio técnico brindado en sus propias instalaciones permite minimizar costos de operación, lo cual resulta muy satisfactorio para incrementar el portafolio de clientes y alcanzar un posicionamiento en el mercado local.

Tema 3: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA CENTRO ESTÉTICO DENTALART E.I.R.L. CHICLAYO, 2017.

Autor: Bach. Cubas Pérez Luz Angélica y Bach. Quispe Cabrera Sandry Thalia

Fecha de publicación: 2018

Editorial: Universidad Señor de Sipan .

El trabajo de investigación busca a través de la propuesta es Analizar el proceso de planificación estratégica en la empresa Centro Estético “DENTALART” E.I.R.L. Analizar el proceso de gestión Empresarial que se lleva a cabo en la empresa Centro Estético “DENTALART” E.I.R.L en la actualidad. Explicar la influencia de la planificación estratégica sobre la gestión

empresarial en la empresa Centro Estético “DENTALART” E.I.R.L. llegando a las siguientes conclusiones:

Es de vital importancia la planificación estratégica, por ende, se utilizará la estrategia de penetración de mercado, a través de los medios publicitarios para que de este modo guíe al centro estético Dentalart E.I.R.L., a mejorar su gestión empresarial, logrando así ser más competitiva y rentable en el mercado.

Se concluye que el proceso de planificación estratégica en el centro estético Dentalart E.I.R.L., es ineficiente, dado que no se ejecuta un correcto análisis del sector, análisis interno (FODA), y gestión de la estrategia.

Se concluye que la gestión empresarial ejecutada en el centro estético Dentalart E.I.R.L., no es la adecuada. Aunque el proceso de organización es bueno.

Por último, se concluye que la planificación estratégica si ejerce influencia directa en el entorno empresarial, pudiendo ser positiva o negativa sobre la gestión empresarial y de ella depende el éxito o fracaso de cada una de sus variables que maneja la empresa.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Marco teórico

1.1.1. *Plan estratégico*

Barranco Francisco (2002), en su obra *Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing*, manifiesta que el plan estratégico es el conjunto de actividades formales en caminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son muy variadas, y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planeación Estratégica es la herramienta que ayuda a mantener incorporado a la junta directiva de las organizaciones para establecer la misión, visión y estrategias en cuanto a resultados eficientes, fomentando la cooperación y el compromiso de todos los miembros de la organización. Con la finalidad de lograr lo que se desea en el futuro, desarrollando planes minuciosos para asegurar la implantación de las estrategias (Steiner, 2013)

La Planificación Estratégica.- Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. (THOMPSON, 2017)

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la

eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente un proceso intercambio de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.

La planificación estratégica es la representación de poder elegir disposiciones oportunas, en el tiempo adecuado. Sin embargo, en el caso de las agencias publicitarias en Uruguay, hay pocas que disponen con un área especialista en lo que es planificación en base a estrategias, puesto que no existe perfiles capacitados para plantear una excelente estrategia y llevar adelante el logro de los objetivos, de manera que todos los procesos que se ejecutan lo hacen de forma conjunta entre diversas áreas (Mujica, 2016).

Sobre el contexto deducimos que es necesario que las empresas establezcan un departamento especializado en planificación estratégica con personas creativos y capacitados en desempeñar eficientemente las estrategias planteadas, incentivando compromiso formal en los directivos para estar preparados y lograr con éxito los propósitos de la empresa, haciendo uso de diferentes metodologías y facilitar los procesos que requieren las distintas actividades, distribuyendo adecuadamente los recursos de la organización.

En un mundo corporativo no solo buenos profesionales son necesarios, una guía de negocio que permitan brindar muchos beneficios al cliente y a la compañía será también necesario, debiendo contar con una gestión eficiente que ofrezca un servicio de calidad, adaptable a las necesidades de los consumidores, involucrando cambios estructurales en las organizaciones con la finalidad de lograr mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

El modelo de planificación estratégica que ofrece una visión integrada y equilibrada de la empresa, es el BSC que permite desarrollar la estrategia a través de objetivos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación, vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto. BSC suscita la alineación de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño e iniciativas para garantizar que los esfuerzos de la organización vayan en la misma dirección. (Norton, 2012)

1.1.2. Planificar

Planificar significa pensar y organizar las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado. Para su negocio, planificar significa pensar y determinar que hacer en el futuro para mejorar su actividad comercial (International Labour Office, 2016, p.1.).

1.1.3. Planificación estratégica

La planeación estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. En otras palabras, se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes, así como los retos y las oportunidades futuras (Fernández, 2006. p.46.).

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al cambio que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Walter, Pando, 2014, p.10).

Para Graffe (2006) su desarrollo se basa en el hecho que la firma pretende anticipar, más que reaccionar ante futuras amenazas, así como aprovechar el conjunto de oportunidades que surjan del medio de negocio en el cual le toca actuar, coherente a lo cual definir las estrategias que pretende desplegar para el desarrollo de su negocio, aprovechando sus fortalezas y definiendo líneas de acción que le permitan contrarrestar sus debilidades.

1.1.3.1. ¿Porque Realizar un plan estratégico?

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, lo que no varía son los beneficios ya sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial (Martínez y Milla, 2012, p.9).

1.1.3.2. *Filosofías de planeación*

La planeación estratégica consta de tres tipos de filosofía consiste en tomar decisiones futuras:

Planeación Conservadora

- su filosofía se refleja en la decisión de obtener resultados buenos pero no necesariamente los mejores posibles.

Planeación Optimizante

- su filosofía se refleja en la decisión de obtener los mejores resultados posibles para la empresa, bien sea minimizando recursos para conseguir determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles.

Planeación Adaptativa

- su filosofía se refleja en la decisión de conciliar los diferentes intereses implicados al elaborar una composición capaz de llevar a resultados que propicien el desarrollo natural de la empresa.

Gráfico 1-1. Filosofías de planeación

Fuente: Chiavenato (2001). p.162

1.1.3.3. *Características de plan estratégico*

El plan estratégico debe cumplir con las siguientes características:

- Debe ser flexible no rígido con la posibilidad de adaptarse
- Debe ser global que debe comprender a toda la empresa.
- Debe ser operativo no deben alejarse de la realidad deben poder ser llevados a la practicas y alcanzables.
- Debe ser participativo deben estar involucrados todos los actores de la empresa
- Debe ser formal estar por escrito ordenado y sistémico
- Debe ser conocido la empresa debe socializar los objetivos, estrategias y programas.

1.1.3.4. *Componentes del proceso de planificación estratégica*

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

- Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones Estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia (Lopez, 2013.p.9).
- Visión: es hacia dónde quiere llegar la empresa como se ve en el futuro es una meta a largo plazo.
- Objetivos Estratégicos: Son objetivos de acción que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo y una variable estratégica, generalmente es de carácter multidimensional se miden por indicadores. (Frances, 2006a)

1.1.4. Formulación de la estrategia

A. Tipos de estrategias. Efectuada la estrategia los directivos deben saber cuando no se está desarrollando apropiadamente una estrategia, para esto es inevitable ejecutar un monitoreo para su realización. En este nivel se proporciona la consiguiente fase de implantación y formulación de estrategias, que tiene como finalidad revalidar las metas y estrategias corporativas existentes o para proponer cambios (Rojas & Medina, 2011).

Las estrategias son mecanismo que contribuirán en el logro de los objetivos. Las diferentes estrategias corporativas contienen niveles de expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo del producto y penetración en el mercado. Siendo su único propósito establecer y informar a través de un procedimiento de objetivos y políticas una representación de lo que quiere que sea la organización (Dimitri & Rodríguez, 2009).

La estrategia hace referencia a un plan de trabajo que va a presenciar el logro de los objetivos a mediano y largo plazo, constituyéndose un intermediario para alcanzar el propósito de la empresa en la retribución correcta de sus recursos, incorporando una ventaja competitiva frente a la competencia, debido a que es un método que sirve para distinguir las tareas directivas y administrativas, de manera que la distribución se ajuste a la situación actual de la compañía, precisando la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés (Lerma & Bárcena, 2012).

Las estrategias son acciones encaminadas a lograr un objetivo en específico. Estas estrategias pueden ser construidas a tres niveles, los cuales son: empresariales, funcional y corporativas. Las estrategias empresariales, son las que se desarrollan para generar ventajas competitivas.; las funcionales son aquellas que se elaboran para dirigir la gestión de la empresa y se estructuran para cada departamento de la empresa con la finalidad de generar valor agregado a los productos o servicios que se ofertan, y al final están las estrategias corporativas las cuales son las que se utilizan para ampliar el negocio a otros sectores o industrias.

i. **Estrategias empresariales.** Certo sustenta que para proponer las estrategias empresariales se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, pues este permite darle forma al ambiente. EL autor afirma que se puede ampliar el panorama de la organización, comprender la interrelación entre los cinco factores, considera las situaciones que puedan presentar a corto, mediano y largo plazo que puedan presentarse en la organización y evaluar y medir el cumplimiento de las expectativas de la organización tanto a corto como mediano plazo

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter tiene los siguientes elementos:

Nuevos participantes, es el factor que analiza la posible entrada de nuevos competidores al mercado en que se desarrolla la empresa, el cual representa una amenaza para la organización.

Proveedores, es el factor que analiza el poder de negociación de los proveedores o lo que es lo mismo decir la capacidad de los proveedores para imponer sus políticas frente a la venta de los materiales e insumos que necesita la empresa.

Clientes, es el factor que analiza el poder de negociación de los proveedores, es decir lo que están dispuestos a pagar los clientes por la adquisición del servicio.

Sustitutos, analiza los productos o servicios que pueden sustituir al que la empresa oferta.

Competidores, analiza las características de los competidores actuales de la organización.

ii. **Estrategias a nivel funcional.** Certo afirma que estas estrategias se plantean a nivel departamental, las cuales dictan los lineamientos para que se genere valor agregado en la producción de los bienes y servicios que se ofrecen en la organización, a través de los procesos y procedimientos

iii. **Estrategias de nivel corporativo.** Certo afirma que este tipo de estrategia es conocida también como la de negocios múltiples, que consiste en ampliar la cartera de negocios de la organización.

Integración hacia adelante; consiste adquirir negocios como distribuidor con la finalidad de tener dominio sobre los canales de distribución.

Integración hacia atrás; la cual consiste expandir el negocio de la organización como proveedor. Estrategia que puede plantearse para asegurar la continuidad de las provisiones que necesita la empresa.

Integración horizontal. Esta estrategia consiste en adquirir empresas que formen parte del mismo mercado, de manera que la organización que absorbió a la otra posee mayor participación de mercado.

Penetración de mercado. Esta estrategia consiste en incrementar la participación de la empresa en su mercado actual y con los productos actuales que ofrece.

Desarrollo de mercados. Esta estrategia consiste en colocar los productos actuales en otros mercados, es decir que consiste en influenciar la compra del producto actual en un nuevo mercado.

Desarrollo de productos. Esta estrategia consiste en desarrollar nuevos productos, y ofrecerlos en el mercado actual.

Diversificación. Esta estrategia, consiste en desarrollar nuevos mercados y nuevos productos; para desarrollar nuevos mercados se puede colocar nuevos productos en el nuevo mercado o el mismo producto; y para desarrollar productos se puede colocar el nuevo producto en el mismo mercado o en uno nuevo.

B. Direccionamiento

La Misión. Es el término que se utiliza para los planes que diferencian a una empresa de otras, siendo esta el motor de cada organización, comúnmente las empresas revisan su misión después de periodos largos, sin embargo, se puede analizar cuando se suponga razonable (Torres, 2014)

La misión representa la razón de ser de la organización, es decir, es el principio y valor que pretenden funcionar para justificar lo que un grupo está realizando en un determinado periodo para administrar adecuadamente los recursos de la empresa (Rojas & Medina, 2011)

Según Rojas & Medina, (2011) los objetivos de elaboración de la misión son:

Advertir los cambios que desplegarán una recóndita influencia en la empresa.

Atenuar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un sentido de las unidades de desarrollo. Desarrolla valores efectivos en los miembros de la empresa para facilitar el desempeño de las tareas.

La Visión. La visión es la herramienta que precisa hacia donde quieren llegar las empresas en el futuro, es la cualidad en que la organización se admite a sí misma generando valor para enfrentar las circunstancias del entorno, es simbiótica con la misión y se revisan en el mismo período (Torres, 2014).

La visión es el vínculo general de ideas, que administran el marco de referencia de lo que un negocio quiere lograr ser en un plazo determinado, puntualizando el rumbo y orientación de las empresas; asimismo es el perfil de como pretendemos que deba ser el nuestra organización más adelante, concretándose en un periodo determinado, inspirando y motivando a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la misma (Rojas & Medina, 2011).

1.1.4.1. *Beneficios de un plan estratégico*

- Es importante para cumplir con las responsabilidades de gerencia
- Formula y contesta a interrogantes de la empresa
- Incorpora un conjunto de fuerzas decisivas para la empresa.
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas, mejora el canal de comunicación, capacitación de directivos, incrementa el sentido de participación
- Mejora la eficacia y eficiencia en la empresa
- Ayuda en la toma de decisiones
- Ayude a mejorar las relaciones y comunicación en la empresa

1.1.4.2. *Limitaciones de un plan estratégico*

Las principales falencias que tiene la planificación estratégica son:

- La Falencia de la predeterminación: La planeación estratégica no necesita pronósticos si no estabilidad durante el desarrollo de la estrategia, estas son concebidas de forma pura y no necesitan un periodo de tiempo pues pueden crearse en cualquier momento y para cualquier empresa.

- La Falencia de la separación: Si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones (tácticas), la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategias de los objetos de sus estrategias. Lo anterior es falso, los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no solo generan malas estrategias, no generan ninguna en absoluto. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento (Lopez, 2013, p.15).
- La Falencia de Formalización: Las investigaciones que se realizan para la creación de las estrategias es un proceso complejo por la información que se consigue de toda clase de fuentes que actúan de forma premeditada y no suelen usar un patrón por lo cual suelen aparecer como visionarios.

1.1.5. *Articulación estratégica*

La estrategia está inmersa en una multiplicidad de componentes y factores internos y externos, muchos de los cuales están fuera del control y la previsión de la empresa. Al tratar al mismo tiempo con factores organizacionales y factores ambientales, la estratégica empresarial que actúa como verdadero punto de unión entre ellos busca dirigir de la mejor manera posible los esfuerzos y recursos empresariales hacia resultados capaces de asegurar la consecución de los objetivos empresariales p.116 (Sandra & Tania, 2015).

1.1.5.1. *Fases de un plan estratégico*

Cualquier proceso de planificación, en general, implica dos grandes fases por un lado la Fase Analítica en la que lo más importante es situarse frente al problemas, en realidad, frente al futuro no siempre problemático y decidir qué camino tomar por otro lado está la fase de Programación de aquello que se ha decidido hacer. La planificación Estratégica, debido a su carácter continuo, tiene una tercera fase que es el proceso de seguimiento y evaluación (París, 2005, p.54-55.)

Fase Analítica:

Está integrada por la definición de objetivos organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes, prospectivas y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos. En la siguiente fase, en cuanto al proceso de la planeación estratégica se basa en la ejecución y desarrollo de los distintos puntos a continuación. (Sierra y Bernal, 2008)

- Definición de objetivos institucionales o corporativos de las compañías y ajustes sobre la base del respectivo diagnóstico organizacional interno y externo.
- Elaboración de un análisis del ambiente interno y externo de la organización. Identificación, desarrollo e implementación de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos organizacionales en base al análisis externo e interno de la institución que nos permite generar los mejores resultados (Sierra y Bernal, 2008).

Fase Táctica u Operativa

Comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico (Sierra & Bernal, 2008)

Sierra & Bernal, (2008) indican que está fase es definir el plan de acción definir las actividades clave, designar a los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan y asignar los recursos (presupuestos) necesarios para su respectiva puesta en marcha.

- El plan de acción se basa en las principales actividades según los objetivos corporativos definidos y sus respectivas estrategias.
- Adicional al plan de acción, los planes estratégicos requieren una asignación presupuestal, ya que las acciones a realizar para el desarrollo de planes requieren de recursos financieros. (Sierra & Bernal, 2008).

Fase Estratégica

En esta fase se desarrolla el seguimiento de los planes estratégicos la continuidad y el seguimiento de las estrategias para buscar la mejora continua y el auto perfeccionamiento.

1.1.5.2. Etapas de la planeación estratégica

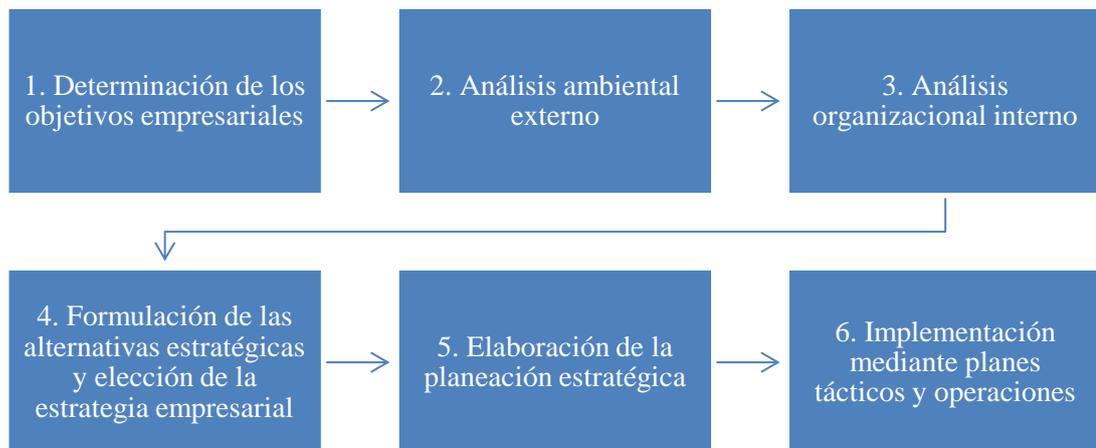


Gráfico 2-1. Filosofías de planeación

Etapas de la Planeación Estratégica

Fuente: Chiavenato (2001) p.149.

Para aplicar la Planeación Estratégica consta de seis etapas donde como primera etapa se tiene que fijar objetivos empresariales dando un propósito común y una razón de ser para la empresa como segunda etapa es necesario realizar un análisis de los entornos del macro y micro entorno y como tercera etapa se necesita elaborar un análisis de la situación actual de la empresa como cuarto paso se formula varias estrategias y se seleccionan las que serían beneficiosas para la empresa como quinto paso se elabora un plan estratégico y como último paso se busca aplicar dicho plan en la organización

1.1.5.3. Proceso de planificación estratégica

Según Alvarez (2007). Este proceso tiene cinco fases que se van a describir a continuación:

- Fase I: en esta fase se debe responder a la siguiente pregunta ¿Dónde está actualmente la organización, en términos de posición competitiva, participación de mercado?
- Fase II: en esta fase se debe buscar la respuesta a la pregunta ¿Dónde queremos estar y como estar organizados?, esto implica la definición de fines y objetivos.
- Fases III: está relacionada con la dirección estratégica y formulación de la estrategia que permita alcanzar los fines u objetivos a alcanzar busca contestar la pregunta ¿Cómo conseguimos estar donde queremos?

- Fase IV: se centra en la elección de alternativa preferida o la mejor alternativa para alcanzar los fines u objetivos perseguidos. P.69.

1.1.6. Modelos de planeación estratégica

Los principales pasos para desarrollar un plan Estratégico son:

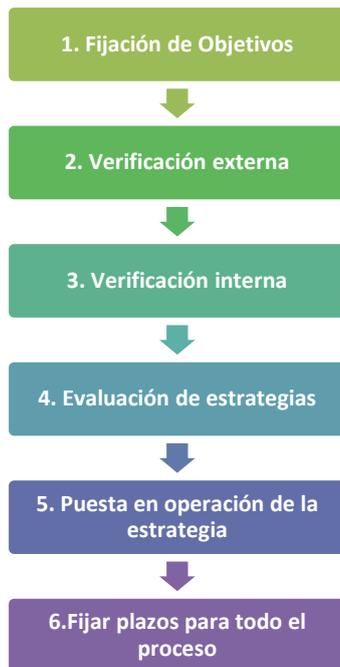


Gráfico 3-1. Filosofías de planeación

Principales pasos para desarrollar un plan Estratégico

1.1.7. Mapa estratégico

Expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocio, mediante un diagrama de burbujas que representa las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva siguiente. (Frances, 2006b)

1.1.8. El Análisis FODA

De acuerdo a (Maho, 2015, págs. 127-129) El análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, que analiza sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

Se trata de una herramienta administrativa que nos permite conocer la situación real y actual en que se encuentra una organización, empresa o proyecto analizando los entornos a los que está expuesta la mismas como sus Amenazas y Oportunidades además de visualizar internamente cuáles son sus puntos fuertes como Fortalezas y débiles como debilidades, con la finalidad de planificar estrategias futuras.

- **Análisis Externo**

La situación externa se conoce como la evolución histórica y esperada en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, como el mercado, la situación ante los clientes y proveedores. (Solórzano y Alaña, 2015, p.70).

Amenazas

Son factores externos que comprometen o amenazan la permanencia de la empresa en el tiempo que pueden ocasionar un cierre inesperado.

Oportunidades

Son factores externos que pueden ser beneficiosos para la empresa son una alternativa a los posibles problemas internos de la empresa.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera: a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

- **Análisis Interno**

Son aquellos inherentes a la organización y dependen directamente del manejo del administrador. El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos de la empresa que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta el

ambiente externo. Son variables controlables para nuestra organización. (Solórzano y Alaña, 2015, p.79)

Fortalezas

Son los puntos fuertes internos de la empresa que a este le da una ventaja competitiva en el mercado en referencia de la competencia

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿Qué ventajas tiene la empresa?

Debilidades

Son los puntos débiles internos que le empresa tiene son falencias o carencias que poseen como unidad de trabajo.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

El análisis total consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- confección de la matriz FODA

Tabla 1-1: Determinación de la estrategia a emplear

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

1.1.9. Las cooperativas de ahorro y crédito

1.1.9.1. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidaria.

Título I: Del Ámbito, Objeto y Principios.

Art 1.- Definición.- Para efectos de la presenta Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza , por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Ecuador, 2018)

Título II

De la Economía Popular y Solidaria

Capítulo I

De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Sección 3

De las Organizaciones del Sector Cooperativo

Art.- 21 Sector Cooperativo.- 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 relación, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para formar una organización democrática buscando el bien común para satisfacer sus necesidades y su estabilidad económica.

1.1.9.2. *Valores cooperativos*

La cooperativa como movimiento y doctrina a su vez fundamenta en valores éticos universales de cooperación y responsabilidad, como son:

Ayuda Mutua: Es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

Esfuerzo Propio: Es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.

Responsabilidad: Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

Democracia: Toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) en lo concerniente a la gestión de la cooperativa.

Igualdad: Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos

Equidad: Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

Solidaridad: Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad.

También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás. Es a partir de estos valores que se fundamentan los lineamientos organizacionales del cooperativismo. Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad.

1.1.9.3. *Principios cooperativos*

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas del funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo.

Prototipo de empresa asociativa, la cooperativa constituye la forma más genuina de entidad de economía social. Los principios básicos cooperativos son siete:

Adhesión Voluntaria y Abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y deseosas de aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, política, racial o religiosa.

Gestión Democrática de los Socios: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones. Mujeres y hombres elegidos como representantes de los asociados son responsables ante ellos. En principio, los cooperados tienen iguales derechos de voto (un asociado, un voto), las cooperativas de otros niveles también son organizadas de manera democrática.

Participación Económica de los Socios: Los asociados contribuyen de manera equitativa al patrimonio de su cooperativa y lo administran democráticamente. Por lo menos una parte del patrimonio es usualmente propiedad común de la cooperativa, los socios por lo general reciben compensación limitada, si la hay, sobre el aporte entregado como requisito de afiliación. Los asociados deben destinar los excedentes a cualquiera de los propósitos siguientes: desarrollo de su cooperativa, constitución de reservas, parte de las cuales por lo menos debe ser invisible, beneficiar a los cooperados proporcionalmente a sus transacciones con la cooperativa y mantener otras actividades aprobadas por los socios.

Autonomía e Independencia: Las cooperativas son autónomas, organizaciones de autoayuda, controladas por sus asociados. Si llegan a tener acuerdos con otras organizaciones, incluidos gobiernos, o aumentos de recursos de fuentes externas, deben hacerlo dentro de términos que aseguren control democrático por parte de sus asociados y preservación de la autonomía.

Educación, Formación e Información: Las cooperativas proveen educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, gerente y empleados, de tal forma que ellos pueden contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas e informan al público en general- particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven más efectivamente a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando unidad a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Interés por la Comunidad: Las cooperativas trabajan por un desarrollo sostenible de sus comunicaciones a través de políticas aprobadas por sus socios.

1.1.9.4. *Estructura de las cooperativas*

La cooperativa de basa normalmente en los modelos de producción de empresa privada, tomándola como núcleo del que hacer económico, aunque como modelos de sociedad mercantil presenta algunas particularidades en su estructura:

- Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios.
- El excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades y servicios.
- El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos.
- El socio dirige.
- La persona tiene voz y voto
- Las personas buscan dar servicios y el beneficio común
- Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
- Principal objetivo: ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los socios.
- Se gobierna con la participación de todos los socios.

1.1.9.5. *Estructura organizacional*

La estructura organizacional de una cooperativa está compuesta por los socios, su junta de directores, el comité de supervisión, el comité educativo, el administrador y los empleados. Además, un comité de crédito en el caso estricto de las Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Socios: Es la base de la cooperativa, su estructura básica. Deben estar conscientes de la importancia de su rol. Además, deben patrocinar y participar en las actividades de su cooperativa y estar atentos a todo lo correspondiente a su funcionamiento.

Directores: Representan a los socios y son los responsables d las políticas que se implantan. Su función fundamental es realizar las genuinas disposiciones de la asamblea.

Comité: Estos son elegidos o seleccionados para garantizar la educación y la calidad y supervisión de los servicios.

Administración: Seleccionado por la Junta de Directores. Está a cargo de la acción gerencial de la institución que incluye implantación de las políticas que defina la junta de directores.

Empleados: Personal que rinde sus servicios y permiten el funcionamiento de la cooperativa. Son reclutados por el administrador, con el visto bueno de la junta de directores.

Estos son los roles básicos de una institución cooperativa. El poder que surge de la asamblea de los Socios es delegado en la Junta de Directores y el Comité de Supervisión. Esta relación también conlleva una comunicación y responsabilidad a la inversa.

Los créditos y las cooperativas

En las CAC, las operaciones de crédito se guían por la clasificación que el Ministerio de Economía Popular y Solidaria exige a las cooperativas de ahorro y crédito del país, mismos que establecen las pautas para la gestión de la cartera de crédito, estos son: comercio, consumo, microcrédito y vivienda.¹

- **Créditos Comerciales.** - Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.
- **Créditos de Consumo.** - Son créditos de consumo los otorgados por la Cooperativa a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.
- **Créditos de Microcrédito.**- Es el crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la Cooperativa.
- **Créditos de Vivienda.**- Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de

¹ Ley de economía popular y solidaria

vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como comerciales.

Título III: Del sector Financiero Popular y Solidario.

Capítulo I.- De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Art. 79.- Tasas de Interés.- Las tasas de interés máximas actividades y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Sección 1: De las cooperativas de Ahorro y Crédito

Art 81.- Cooperativas de ahorro y Crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art 83.- Actividades Financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades.

- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de créditos, así como por el otorgamiento de garantías, finanzas y cartas de crédito internas y extras, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- Conceder sobregiros ocasionales.
- Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas a las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales y,
- Efectuar servicios de caja y tesorería.

- Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio cartera de crédito hipotecaria o prendaria propio o adquirido, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
- Invertir perfectamente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- Negociar Títulos cambiarios o facturas que representen obligaciones de pagos creados por ventas a créditos y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Recibir préstamos de instituciones financieras del país y del exterior.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósitos para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el reglamento de esta Ley.

1.1.10. Unidad estratégica de negocios (MY Chimborazo) tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización. Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas), cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

1.2. Marco conceptual

Ahorro.- Excedentes de dinero que las personas o las empresas depositan en las instituciones financieras.

Barreras de entrada.- Ventajas que posee una empresa (marca, bajos costos, desarrollo tecnológico, personal capacitado, etc.) que impiden o dificultan el ingreso de competidores.

Barreras de salida.- Impedimentos para el abandono de un negocio por altos costos que ello implica.

Capital.- Partida del Balance formado con las aportaciones comprometidas por los socios, que se concretan documentalmente en las acciones del capital escriturado, por el cual responden ante terceros.

Competitividad.- Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que se desenvuelve. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Cooperativa.- Sociedades financieras de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Corto Plazo.- Lapso de breve duración, que se considera a efectos de créditos, planificación, depósitos, etc.

Crédito.- Acto de confianza que lleva aparejado el intercambio de dos prestaciones desfasadas en el tiempo: los bienes o medios de pago entregados, contra la promesa o esperanza de pago o reembolso.

Descuento.- Operación por la cual un banco o una entidad o agente financiero, adquiere una letra de cambio u otro efecto comercial de su liberador, del cual percibe deduciéndolo del valor expresado por la letra un interés por anticiparle la cantidad en cuestión, cuyo cobro será a la fecha del vencimiento del efecto.

Economía.-La economía de la empresa es la rama de la ciencia económica que tiene por objeto el estudio de los hechos de naturaleza económica que acontecen en la empresa y que trata de explicar de una forma científica sus actividades, sus funciones y los criterios de decisión de la misma (Salas, 2009).

Estados Financieros.- Documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la institución, normalmente a través de los Estados de Situación Financiera y de Pérdidas y Ganancias, de Utilidades, Costos, Gastos, etc.

Financiamiento.- Proporcionar los fondos que necesitan las empresas bajo las condiciones más favorables y de acuerdo con los objetivos establecidos.

Indicadores.-Se constituye como el dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura. "indicador cultural; indicadores económicos; la evolución de tales porcentajes puede señalarnos la dirección de la historia del país con más precisión que cualquier otro indicador" (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Interés.- Cantidad que paga un prestatario a un prestamista, calculada en términos de capital en una tasa estipulada por un determinado tiempo.

Largo Plazo.- Lapso de duración prolongada a efectos de créditos, planificación etc. En macroeconomía, el periodo de tiempo que permite el ajuste de todas las variables económicas a los cambios.

Mercado.-Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer una necesidad o deseo.

Rentabilidad.-La rentabilidad se define como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Ventaja competitiva.- Ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El proyecto de inversión propuesto, requiere de la utilización un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde la cooperativa va hacer analizada interna y externamente.

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

Este enfoque consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe (Hernández, 2015)

- Centrada en la fenomenología y comprensión
- Datos ricos y profundos
- Exploratoria, inductiva y descriptiva
- Inferencias de sus datos
- Observación naturista sin control
- Orientada al proceso Subjetiva

La investigación cualitativa nos permite obtener información a través de la observación directa del mercado.

2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

La investigación cuantitativa según Hernández, trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre la propensión a “servirse de” los sujetos del estudio.

- Se limita a responder
- Son débiles en términos de validez interna – casi nunca sabemos lo que quieren medir, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población.

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Hernández, 2015)

Con la utilización de la investigación cuantitativa se podrá orientar adecuadamente la información en torno al proyecto, sin dificultad se podrá proporcionar los datos necesarios para ir construyendo lo que pretende el presente trabajo investigativo.

2.2. Nivel de investigación

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos la presente investigación requiere de los siguientes niveles de investigación:

2.2.1. Investigación exploratoria

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio y descriptivo. Exploratorio, ya que se trata de una de las primeras aproximaciones empíricas en torno al proyecto de inversión y la competitividad. En este sentido, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Paredes, 2014: 41).

La voluntad y entusiasmo para investigar un tema, si se desconoce del mismo se debe realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la idea a defender previa que sobre la cuestión tengamos.

Se realizará el estudio exploratorio con el propósito de destacar los aspectos fundamentales en el proyecto y se encontrará los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplificará al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular (Paredes, 2014).

Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión bibliográfica.

2.2.2. Investigación descriptiva

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Paredes, 2014).

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad del proyecto. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

2.2.3. Investigación explicativa.

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado. (Paredes, 2014).

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Los estudios explicativos dentro del presente proyecto nos van a ayudar a la comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio (la competitividad) como es el caso del por qué ocurre el disenso de la misma y desde que momento se hizo presente el disenso.

2.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación a utilizar es de carácter cuantitativo y cualitativo. Diseño de investigación cualitativo: la investigación cualitativa se lleva a cabo ya que se establece una relación entre los datos recopilados y la observación sobre la base de cálculos matemáticos.

La idea a defender relacionada con el proyecto de inversión puede ser probada o refutada usando indicadores fundamentales como morosidad, tiempo de cobro y pago, y riesgos. Nos basamos en el diseño cualitativo de la investigación donde se espera que se concluya “por qué” existe una teoría en particular junto con “qué” tienen que decir los encuestados al respecto.

Diseño de Investigación cuantitativa: La investigación cuantitativa se lleva a cabo ya que es importante que el investigador tenga conclusiones a través de proyecciones fáciles de procesar. Los números proporcionan una mejor perspectiva para tomar decisiones de negocios importantes.

El diseño cuantitativo de la investigación es vital para el crecimiento de cualquier organización, sin lugar a duda del presente proyecto porque cualquier conclusión basada en números y análisis resultará ser efectiva para el negocio.

2.4. Tipo de estudio

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, y explicación), se plantea para el presente trabajo de titulación el tipo de estudio aplicativo y de campo

2.4.1. Investigación documental.

Se utilizó este tipo de estudio para obtener información que permita dirigir la investigación a la problemática actual a investigar y que contribuya en una toma de decisiones adecuadas para solucionar el problema que presenta la cooperativa.

2.4.2. Descriptivo

En la presente investigación se realizó el tipo de estudio descriptivo ya que permitió analizar el porqué de la problemática y sus componentes indagando desde sus inicios hasta su actualidad y saber desde cuando se está presentando las falencias en la organización cooperativista.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La cooperativa fruto del este estudio está en el cantón Riobamba con 1820 socios con los cuales trabajaremos en función de una muestra representativa. Para la siguiente investigación se considera realizar entrevistas al personal de cada una de las unidades operativas en especial a la de crédito.

2.5.2. Muestra

Las muestras son tomas parciales de un conjunto total de cosas materiales o inmateriales que se quieren analizar, y que por su cantidad es imposible hacerlo sobre la cantidad total (Wilks, 2002).

Es una colección de unidades de muestreo obtenidas a partir de un marco o marcos. En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población (Wilks, 2002).

Según (Merino, 2009) muestra es; una parte o una porción de un producto que permite conocer la calidad del mismo.

Tamaño de la muestra

La búsqueda de la información se hace por medio de dos fuentes: primaria y secundaria, en orden inverso, es decir que primero buscamos la información bibliográfica y según las necesidades que se presenten se identifica el tipo de información de campo que se va a buscar y obtener. (Urquiza, 2000)

Para la obtención de información primaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis de la demanda y oferta de créditos), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra. Para la obtención de información secundaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis de la demanda-oferta), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra.

La muestra es definida mediante la siguiente fórmula, dispuesta a continuación:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo de estudio

p = (0,5) Probabilidad de ocurrencia

q = (0,5) Probabilidad de no ocurrencia

e = (5%) Margen de error

k = (1,96) Nivel de confianza

Para el caso de los socios y clientes de la cooperativa se desarrolla el cálculo de la muestra dándonos el siguiente resultado.

$$\begin{array}{r}
 N= \quad 1820 \\
 p= \quad 0,5 \\
 q= \quad 0,5 \\
 e^2= \quad 0,05 \\
 z^2= \quad 1,96 \\
 \\
 n= \quad \frac{3,8416 \quad 1820 \quad 0,25}{0,0025 \quad 1819 \quad 3,8416 \quad 0,25} \\
 n= \quad \frac{1747,928}{5,5079} \\
 n= \quad 317,34926
 \end{array}$$

Para la obtención de información primaria se encuestará a 367 socios y clientes de la cooperativa.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Inductivo. - Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. (Paredes, 2014).

Métodos que se aplican en la recolección de datos necesarios para la construcción del proyecto respectivo.

Deductivo. - Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación

universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la organización empresarial. (Paredes, 2014).

Se aplicará en el análisis de la información obtenida para construir soluciones particulares de eficiencia administrativa en la cooperativa.

Analítico. - Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Paredes, 2014).

Método que se lo utilizará con el objeto de conocer, a analizar de modo general los estudios requeridos en el proyecto, y poder plantear la mejora de la competitividad en la cooperativa.

2.6.2. Técnicas

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

Entrevistas. – Una **entrevista** es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. (Paredes, 2014)

Con la práctica de esta técnica se obtiene principalmente las opiniones de los directivos de la cooperativa en consideración al diseño estrategias para la organización, en función del cuestionario preestablecido.

Encuesta. - Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. (Paredes, 2014)

Encuesta que se aplicara a socios y clientes de la cooperativa con ella clarificaremos los aspectos a mejorar, y que, por ende, aportarán con mejores resultados a la rentabilidad de la organización.

2.6.3. Instrumentos de investigación

2.6.3.1. *Cuestionario*

Consta de preguntas cerradas que se aplican a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito, las cuales se analizan, tabulan e interpretan a continuación.

2.7. Interrogantes de estudio

El Plan estratégico para el período 2021-2025, mejorará los procesos administrativos y financieros, de la cooperativa de ahorro y crédito Mychimborazo, así como las decisiones administrativas y económicas.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. *Análisis del macro entorno*

Para el desarrollo del análisis se consideran elementos importantes, la dimensión y la codificación

Dimensión Económica: Está constituida por variables importantes para determinar tanto los ciclos económicos como la demanda en el mercado, todo ello entorno externo a la cooperativa de ahorro y crédito, generalmente incontrolables por la organización, pero si son gestionables con el objetivo de minimizar los impactos que pudieran generar,

La codificación: para identificar a los informantes en la última columna de las matrices se han utilizados códigos de acuerdo a la fuente de donde se observó el comportamiento de cada variable, a continuación, el significado de cada uno para no colocar en la celda toda la información:

01= Información obtenida de fuentes Primarias, a través de Investigación en Internet

02= Información obtenida de los directivos de la Cooperativa

03= Información obtenida del personal de la Cooperativa

04= Información obtenida de los socios que acuden a la Cooperativa

05= Información muestra

En consideración a lo expuesto se procede a analizar cada una de las dimensiones:

Tabla 2-3: Dimensión económico

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
E 1	Inflación	Dimensión	Estabilidad de Costos	Promover la cultura de ahorro	01-02-03-04
E 2	Tasa Activa	Aumento	Reducción de la demanda de	Flexibilidad en condiciones	01-02-03-04

			crédito.	para otorgar créditos	
E 3	Tasa Pasiva	Equilibrio	Genera confianza en el sistema financiero	Crecimiento de la capacidad de recursos	01-02-03-04
E 4	Ingreso Per Cápita	Aumento	Aumento del circulante	Mayor captación de recursos	01-02-03-04
E 5	Impuestos	Aumento	Reducción de la rentabilidad	Indiferente	01-02-03-04
E 6	Inversión extranjera	Disminución	Desempleo	Indiferente	01-02-03-04
E 7	Depósitos a la Vista	Aumento	Incremento de costos	Mantenimiento de tasas	01-02-03-04
E 8	ALACA	Aumento	Reducción de la competitividad de la empresa	Indiferente	01
E 9	Importación de productos	Aumento	Abarata productos Nacionales	Indiferencia	01
E 10	Precio de venta de petróleo	Aumenta	Ninguna	Indiferencia	01
E 11	PEA	Aumenta	Aumento de capitales a ser captadas	Indiferencia	01

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Dimensión Político Legal: El análisis del entorno motivado por varios aspectos, desde su poder de compra pasando por el poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subsistencia sin olvidar la incidencia de sus políticas.

Tabla 3-3: Dimensión político legal

DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
P 12	Riesgo País	Aumento	Reducción de la inversión Nacional	Captar inversión extranjero	01 – 03
P 13	Impuesto	Aumento	Creación de disciplina fiscal de las empresas	Tributación equilibrada durante los periodos	01 – 02
P 14	Economía	Descentralización	Incertidumbre en la inversión de microempresas	Calidad de servicios	01 – 04
P 15	Regulaciones	Aumento	Ventajas frente a la banca	Aprovechar las oportunidades con el debido cumplimiento de las disposiciones	01 – 04

Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MYCHIMBORAZO” Ltda

Elaborado por: Jesenia Janeth Greña Yauripoma

Dimensión Socio – Cultural: Analizar la posible evaluación y tendencia que pueden afectar al futuro de la cooperativa. El grado y nivel de formación del consumidor afecta significativamente a la entidad.

Tabla 4-3: Dimensión socio cultural

DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
S16	Analfabetismo	Disminución	Permitir hacer contratos	Búsqueda de posibles	01 – 03

				socios	
S17	Alfabetismo	Aumento	Sociedad con capacidad de hacer contratos	Búsqueda posibles socios	01 – 02
S18	Ingreso Per cápita	Aumento	Aumento de demanda	Innovación de servicios	01 – 03
S19	Población Urbana	Aumento	Ninguno	Indiferente	01 – 02
S 20	Población Rural	Disminución	Ninguno	Indiferente	01-02-03-04
S 21	Idioma	Varios	Ninguno	Indiferente	01-02-03-04
S 22	Corrupción	Disminución	Ingresos con buena distribución	Indiferente	01-02-03-04
S 23	PEA	Aumento	Atractivas captaciones	Búsqueda de estrategias de captación.	01 – 02

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Greff Yauripoma

Dimensión Tecnológica: Analiza la posible evaluación y tendencia que puede tener en el futuro.

Tabla 5-3: Dimensión tecnológica

DEMENSIÓN TECNOLÒGICA					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
T 24	Nuevos Programas	Aumento	Dificulta la competitividad	Implementación de programas para el mejoramiento	01 – 03

				en servicios	
T 25	Diversificación de servicios	Disminución	Genera desconfianza	Implementación de estrategia	01 – 04
T 26	Equipos nuevos	Aumento	Atractivo frente a la competencia	Indiferente	01 – 02
T 27	Medios de comunicación	Equilibrada	Transmisión en medios de alta sintonía	Creatividad para mejorar el Jingle	01-02
T 28	Interés tecnológico	Equilibrada	Clientes satisfechos	Fidelización del cliente	01 – 21

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MYCHIMBORAZO” Ltda
Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Dimensión Medio Ambiental

Tabla 6-3: Dimensión medio ambiental

DIMENSIÓN MEDIO AMBIENTE					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
M 29	Seguridad	Disminución	Poca difusión de valores	Indiferente	01-02-03-04
M 30	Invierno Prolongado pérdida de producción.	Imprevisto	Incremento del porcentaje de mora de los socios afectados	Brindar alternativas de pago de cuotas atrasadas	01-02-03-04
M31	CoViD	Latente	Desaceleración Económica en a población	Refinanciamiento de deudas considerando plazo y cuotas	01-02-03-04

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MYCHIMBORAZO” Ltda.
Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

3.1.2. *Microambiente*

En este acápite consideramos el análisis de los siguientes factores:

- Clientes
- Competencias
- Mercado

Estos factores afectan directamente a la cooperativa, su comportamiento es vital para la organización por lo que requieren de un análisis claro.

Micro entorno y sus dimensiones

Tabla 7-3: Dimensión y su entorno

DIMENSIÓN	FACTOR
COMPETENCIA	Tasas (Activa Pasiva)
	Productos de Servicio
	Punto de Venta
	Publicidad
	Promoción
	Servicio al Cliente
CLIENTES	Potenciales
	Reales
	Cautivos
MERCADO	Demanda
	Oferta

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

3.1.2.1. *Perfil estratégico externo*

En la siguiente matriz se ubica únicamente los factores que tienen impacto alto, ocurrencia alta, impacto alto, ocurrencia media, impacto medio, ocurrencia alta, impacto medio, ocurrencia media, (cuatro primeros cuadrantes), para luego situarlos como amenazas, gran amenaza en equilibrio, como oportunidad o gran oportunidad.

Tabla 8-3: Matriz de impacto y ocurrencia

FACTOR	COMPORTAMIENTO				
	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
Tasas de la competencia					
Servicio al cliente					
Socios Potenciales					
Socios Reales					
Socios Cautivos					
Demanda					
Oferta					
Productos Servicios competencia					
Punto de venta competencia					
Publicidad competencia					
Promoción competencia					
COVID					
SUMA	3	2	1	5	1
PORCENTAJE	25%	17%	8%	42%	8%

Fuente: Tabla # 6

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MYCHIMBORAZO” Ltda. Posee un 42% de oportunidades, las mismas que deben ser aprovechadas por el área Administrativa, El 8% de factores de análisis interno se encuentra en equilibrio y un 42% se constituyen en una amenaza la misma que no están bajo el control de las organizaciones cooperativas.

competencia				
SUMA	102	1,00		3,01

Fuente: Tabla # 6 y 7

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

De modo general se puede decir que la situación de la Cooperativa MyChimborazo Ltda. es buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta a los factores del macro entorno luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de **3,01** es decir que tiene un entorno con oportunidades las mismas que tienen que ser aprovechadas de mejor manera

3.1.3. Análisis del micro entorno

3.1.3.1. Dimensiones

Dentro de las dimensiones que se consideran entorno a la cooperativa de ahorro y crédito esta la Competencia.

Tabla 10-3: Competencia

DIMENSIÓN DE COMPETENCIA					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
C 31	Tasa Pasiva	Mayor	Impide la cobertura en el mercado y posicionamiento	Fijación de tasas competitivas y atractivas	01 – 21
C 34	Publicidad	Regular	Pierde la oportunidad de dar a conocer los servicios y productos	Indiferente	02 – 21
C 32	Productos y servicios	Regular	Poca cobertura del mercado	Innovación de productos financieros	01 - 21
C 35	Promoción	Buena	Captación de cliente	Realizar promociones personalizadas	02 – 21
C 33	Punto de venta	Regular	Clientes con poca capacidad	Brindar un servicio	21

			de percepción	personalizado	
C36	Servicio al cliente	Buena	Satisfacción del cliente	Captación en atención al cliente	02 – 21

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Cientes

Tabla 11-3: Clientes.

DIMENSIÓN DE CLIENTE					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
CL 39	Cautivos	Disminución	Deducción en la captación	Brindar un servicio personalizado	01 – 21
CL37	Potenciales	Aumento	Oportunidad de abarcar mayores segmentos de mercado	Indiferente	02 – 21
CL 38	Reales	Aumento	Cartera de crédito crecimiento	Servicios ágiles y oportunos	01 – 21

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Mercado

Tabla 12-3: Mercado.

DIMENSIÓN DE MERCADO					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
Me 40	Demanda	Aumento	Incremento de captaciones y colocaciones	Mayor solvencia y liquidez	02 – 21
M 41	Oferta	Aumento	Mayor cobertura de mercado	Excelencia en la presentación de productos y servicios.	02 – 21

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

En consecuencia, el análisis nos brinda la siguiente matriz de impacto y ocurrencia.

Tabla 13-3: Matriz de impacto y ocurrencia

I M P A C T O	ALTO	C35, C36, CL37, C31, C32, C33, CL38, Me40, C34 M41, M3		
	MEDIO	C139, C34		
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		O C U R R E N C I A		

Fuente: Tabla #: 9,10 y 11

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Esta matriz se integra con códigos, ya que estos nos facilitan al manejo de la información respectiva.

Dónde:

C32= Tasa de competencia

C32= Productos servicios

C33= Punto de venta

C34= Publicidad

C35= Promoción

C36= Servicio al Cliente

C37= Socios Potenciales

C38= Socios Reales

C39= Socios Cautivos

Me40= Demanda

Me41= Oferta

Me42= COVID

Para el análisis interno, se ha considerado como dimensión a las unidades o departamentos de la organización cooperativista, dentro de estas tenemos factores a ser considerados en análisis, generando la siguiente matriz.

Organización

Tabla 14-3: Dimensión organización

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
01	RRHH	Bueno	Calidad en el servicio y atención a los socios	Contratar personal calificado	02 - 05
02	Recurso Material	Repetir	Cumplir con las tareas de forma eficiente y eficaz	Indiferente	02 - 05
03	Estructura Organizacional	Buena	Existe una buena definición de funciones	Asignar las tareas en forma clara	02 - 05
04	Infraestructura	Deficiente	Existe un rubro de gastos por concepto de pago de arriendo	Indiferente	02 - 05

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

MARKETING:

Tabla 15-3: Dimensión marketing

DIMENSIÓN MARKETING					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
M5	Calidad del servicio	Buena	Mayor oportunidad de captar y colocar recursos financieros	Desarrollar las tareas con agilidad y de manera oportuna	03 - 05
M6	Atención al cliente	Buena	Atraer nuevos socios y captar mis recursos	Desarrollo de tareas con entusiasmo	04 - 05
M7	Tasas	Mayor	Debilita frente a la competencia	Actualizar los socios en la evolución de las tasas	04 – 05
M8	Productos	Regular	Menor capacidad para captar socios cautivos	Agilidad en la tramitación solicitada por los socios	04 - 05
M9	Promoción	Regular	Atraer un reducido miembro de socios potenciales	Promoción personalizadas mediante vistas al mercado objetivo	04 – 05
M10	Publicidad	Deficiente	Desconocimiento de la existencia de la sucursal que esta ofrece	Indiferente	02 – 04 - 05
M11	Fuerza de ventas	Deficiente	No existe personal especializado para promocionar los servicios	Indiferente	02 – 05

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

FINANZAS

Tabla 16-3: Dimensión de finanzas

DIMENSIÓN DE FINANZAS					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
F12	Ingresos	Aumento	Mayor cobertura de mercado	Incentivar a los potenciales socios mediante promociones personalizadas	02 - 03 - 05
F13	Egresos	Aumento	Mayor cobertura de mercado	Atención ágil y oportuno para los socios que requieren de sus fondos	02- 03 - 05
F14	Costos	Equilibrio	Ninguno	No efectuar costos excesivos e inútiles	02 – 05
F15	Control confiable	Bueno	Contar con registro contable actualizado	Actualizar los registros.	02 - 03 - 05

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MYCHIMBORAZO” Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Investigación y Desarrollo

Tabla 17-3: Investigación y desarrollo

DIMENSIÓN DE FINANZAS					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
ID 16	Tecnología	Regular	Cumplimiento de tareas sin mucha agilidad	Utilización de tecnología obsoleta	02 - 03 - 05
ID 17	Segmentación	Deficiente	No existe una sección especializada	Indiferentes	02- 03 - 05

			en el área		
ID 18	Actualización	Regular	Incumplimiento en ciertas normas establecidas por los directivos	Buscar la actualización de manera personal cuando los cambios no han sido comunicados a tiempo	02 – 03 - 05

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

En la última columna de estas matrices se han utilizados códigos de acuerdo a la fuente de donde se observó el comportamiento de cada variable, así tenemos el significado de cada uno:

01= Información obtenida de fuentes Primarias, a través de Investigación en Internet

02= Información obtenida de los directivos de la Cooperativa

03= Información obtenida del personal de la Cooperativa

04= Información obtenida de los socios que acuden a la Cooperativa

05= Información muestra

De este análisis tenemos la siguiente matriz de impacto y ocurrencia

Matriz de Impacto y Ocurrencia

Tabla 18-3: Investigación y desarrollo

I M P A C T O	ALTO	01, 02, 03, M8, M5, M6, M7 M10, M11, F12, F13, ID16, ID17, ID18		
	MEDIO		M9, F15	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
O C U R R E N C I A				

Fuente: Tabla # 13,14, 15 y 16

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

En la matriz encontramos únicamente códigos, ya que estos nos facilitan el manejo de la información respectiva.

Donde:

01= Recursos Humanos

02= Recurso material

03= Estructura organizacional

M5= Calidad del servicio

M6= Atención al cliente

M7= Tasas

M8= Productos / servicios

M9= Promoción

M10= Publicidad

M11= Fuerzas de ventas

F12= Ingresos

F13= Egresos

F14= Costos

F15= Control Contable

ID 16= Tecnología

ID17= Segmentación

ID18= Actualización

Perfil estratégico interno

En este punto ubicamos los factores internos que se encuentran en los cuatro primeros cuadrantes es decir que su comportamiento tiene un impacto alto – ocurrencia alta, impacto alto – ocurrencia media, impacto medio – ocurrencia mediana, impacto medio – ocurrencia media.

Tabla 19-3: Perfil estratégico interno

FACTOR	COMPORTAMIENTO				
	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
Recursos Humanos				•	
Recursos Materiales		•			
Estructura Organizacional				•	
Productos / Servicios					
Publicidad		•			
Fuerza de ventas					
Ingresos				•	
Egresos				•	
Tecnología		•			
Segmentación					
Actualización		•			
Calidad de servicio					•
Atención al cliente					•
Tasas (promedio)					
Promoción		•			
Control Contable			•		
SUMAN	1	6	3	4	2
PORCENTAJE	6%	38%	19%	25%	12%

Fuente: Tabla # 17

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

La Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo Ltda, posee un 44% de debilidad, las mismas que deben ser atendidas por parte del área Administrativa, los factores están bajo la decisión de la dirección de la cooperativa. El 19% de factores se encuentran estables y un 37% de los factores constituyen una fortaleza a ser aprovechada por la organización.

Matriz de respuesta a factores estratégicos internos

Clasificación: 1 Debilidad importante 2 Debilidad menor
 3 Fortaleza menor..... 4 Fortaleza importante

Ponderación: 1 Sin importancia.....10 Gran importancia

Tabla 20-3: Factores estratégicos internos

FACTOR	PESO DE IMPACTO		VALOR DE CALIF. DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO RESPUESTA
	IMPORTANCIA PODER	PESO ESP.		
Actualización	7	0.06	3	0.18
Atención al cliente	9	0.07	4	0.28
Calidad del servicio	8	0.06	4	0.24
Control contable	8	0.06	2	0.12
Egresos	7	0.07	4	0.28
Estructura Organizacional	8	0.06	3	0.18
Fuerza de ventas	9	0.07	2	0.14
Ingresos	7	0.06	4	0.24
Productos / Servicios	9	0.07	1	0.07
Promoción	7	0.06	2	0.12
Publicidad	8	0.06	1	0.06
Recursos humanos	8	0.06	4	0.24
Recursos materiales	6	0.04	3	0.21
Segmentación	9	0.07	2	0.14
Tasas (promedio)	8	0.06	4	0.24
Tecnología	8	0.06	4	0.24
SUMA	92	1		3.14

Fuente: Tabla # 17 y 18

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

En términos generales la situación de la cooperativa My Chimborazo Ltda. es buena ya que los resultados que presenta como valor ponderado luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 3.61 cuya interpretación proviene de la siguiente equivalencia:

Valor ponderado de respuesta

< 3 Situación preocupante, numerosos factores han sido descuidados

= 3 Situación algo preocupante pues han descuidado ciertos factores

> 3 Situación favorable para la entidad en análisis pues son pocos los factores descuidados en el área interna de la COAC My Chimborazo Ltda

3.1.4. Análisis de la competencia

En este análisis cabe destacar que se ha considerado como principal competencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito: Nizag, Sumac Llacta y Alianza Chimborazo ya que su objeto es el de otorgar microcréditos buscan nuestros mismo clientes, satisfacen las mismas

necesidades con el mismo producto y en el mismo mercado. Tenemos una matriz que nos permite medir a la institución frente a la competencia.

En la matriz se efectúa una puntuación de 1 a 5, dependiente de cómo se considera cada uno de los factores manejados por la competencia, para tomar de ella lo positivo e imitarlo y superarlo, así como también desechar lo negativo

3.1.4.1. Competencia interna

Tabla 21-3: Competencia interna

FACTORES	NIZAG	SUMAC LLACTA	ALIANZA DE CHIMBORAZO
MARKETING			
• Calidad en el servicio	3	4	5
• Atención al cliente	4	4	5
• Tasas	4	4	4
• Producto (servicio)	4	4	4
• Promoción	4	5	5
• Publicidad	3	4	4
• Fuerzas de ventas	4	3	5
FINANZAS			
• Ingresos	5	4	5
• Egresos	4	4	5
• Costos	4	5	4
• Control contable	5	5	4
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
1. Actualización	3	4	5
2. Segmentación	3	4	5
3. Tecnología	4	4	4
ORGANIZACIÓN			
a) Recursos Humanos	4	4	5
b) Recursos materiales	4	4	4
c) Estructura organizacional	4	5	5
d) Infraestructura	3	3	5

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MYCHIMBORAZO" Ltda.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Siendo la cooperativa de ahorro y crédito Alianza de Chimborazo la que mayor representatividad en competencia presenta con un puntaje de 83.

3.1.5. Resultados de las encuestas aplicadas a socios y clientes de la cooperativa”

1.- ¿En la Institución cuentan con un Plan Estratégico??

Tabla 22-3: La cooperativa cuenta con un planificación estratégica

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	0	0
2	NO	127	40%
3	No conozco	190	60%
	TOTAL	317	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Conocimiento de una planificación estratégica

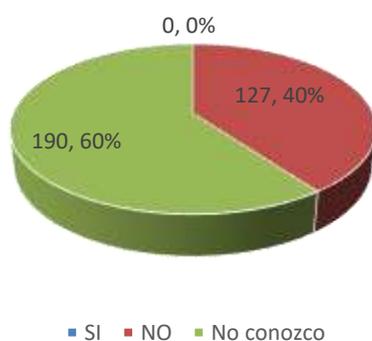


Gráfico 4-3. En la institución cuenta con un plan estratégico

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

Realizada el cuestionario a los socios y clientes desconocen la existencia de una planificación estratégica en la cooperativa, es decir que en su totalidad manifiestan que no existe.

2.- ¿Cuenta la cooperativa con un sistema de control, seguimiento y evaluación para todas sus áreas?

Tabla 23-3: Control, seguimiento y evaluación

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	238	75%
2	NO	79	25%
	TOTAL	317	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

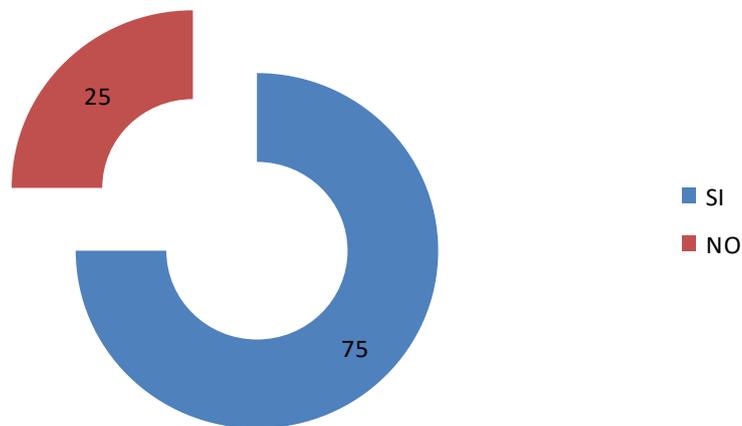


Gráfico 5-3.Control, seguimiento y evaluación

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

Al observar la gráfica la mayor parte de los socios y clientes considera que se cuenta con un sistema de control, más no de seguimiento y evaluación sobre los créditos.

3.- ¿Conoce a cerca de la elaboración de la planificación estratégica en la cooperativa.?

Tabla 24-3: Elaboración de una planificación estratégica

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	0	0
2	NO	317	100
	TOTAL	317	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

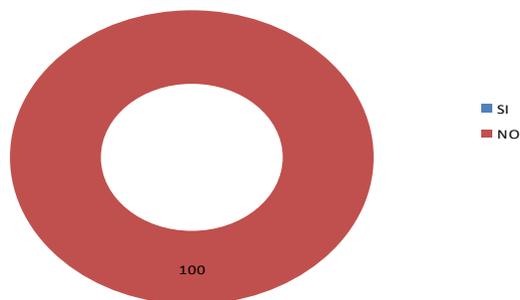


Gráfico 6-3. Elaboración de un plan estratégico

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

Al observar la gráfica, el 100% de los socios y clientes desconocen si se está o no llevando a cabo un plan estratégico en la cooperativa, no han participado ninguna de las personas en la cooperativa.

4.- ¿Considera Usted que se da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas?

Tabla 25-3: Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	190	60%
2	NO	89	28%
3	Desconozco	38	12%
	TOTAL	317	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma



Gráfico 7-3. Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

Una mayoría considerable de la cooperativa responde que se percibe un seguimiento al cumplimiento de metas, en especial sobre colocación y recuperación de los créditos, por lo que podemos decir que la cooperativa si se encuentra monitoreando que se dé un buen trato a los clientes especialmente con el cumplimiento de metas.

5.- ¿El personal que labora en la cooperativa, cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan estratégico?

Tabla 26-3: Conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan estratégico

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	222	70%
2	NO	70	22%
3	Desconoce	25	8%
	TOTAL	317	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma



Gráfico 8-3. El personal que labora, cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de una planificación estratégica

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

En su mayoría los socios y clientes manifiestan que el personal que labora, cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un Plan Estratégico en todos sus niveles.

6.- ¿Cuentan con indicadores de Eficiencia y Eficacia para valorar los resultados obtenidos en la unidad?

Tabla 27-3: Indicadores de eficiencia y eficacia para valorar los resultados obtenidos en la unidad

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	238	75%
2	NO	48	15%
3	Desconozco	32	10%
	TOTAL	317	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Indicadores de Eficiencia y Eficacia

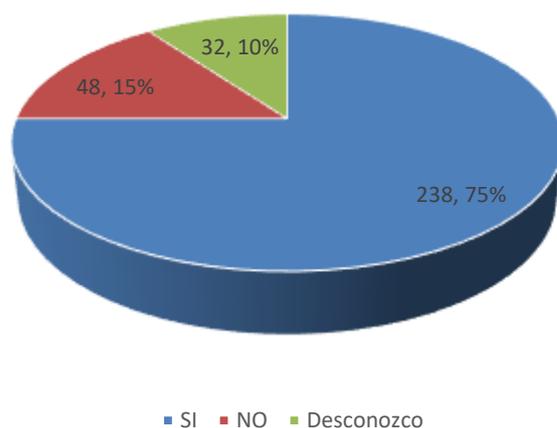


Gráfico 9-3. Cuentan con indicadores de eficiencia y eficacia la cooperativa

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

Socios y clientes de la cooperativa manifiestan que la organización si cuentan con indicadores de Eficiencia y Eficacia para valorar los resultados obtenidos en la matriz y sus sucursales, un grupo pequeño de ellos considera que no lo cuenta o simplemente desconocen acerca de los indicadores.

7.- ¿Se perciben acciones en favor de una Planificación Estratégica que promuevan el desarrollo de cooperativa de ahorro y Crédito?

Tabla 28-3: Acciones favorables de la planificación estratégica

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	216	68%
2	NO	70	22%
	TOTAL	317	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Establecimiento de Acciones para el desarrollo

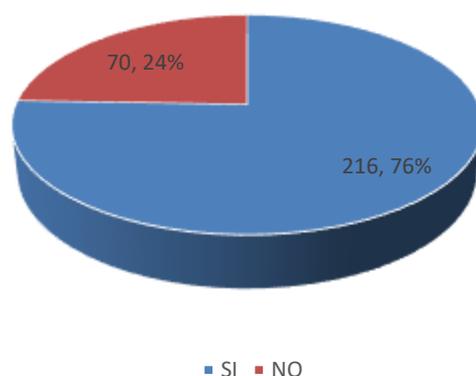


Gráfico 10-3. Se establecen acciones que promuevan el desarrollo de la Unidad crediticia de la COAC

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

Al aplicar el cuestionario a socios y clientes de la Cooperativa, estos manifiestan que no se perciben acciones en favor de una Planificación Estratégica que promuevan el desarrollo de cooperativa de ahorro y Crédito, un grupo pequeño de ellos cree lo contrario.

8.- ¿Se presenta información hacia el socio o cliente periódicamente relevante y confiable para la toma de decisiones?

Tabla 29-3: Se presenta información periódicamente relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	127	40%
2	NO	190	60%
	TOTAL	317	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Información Periodica

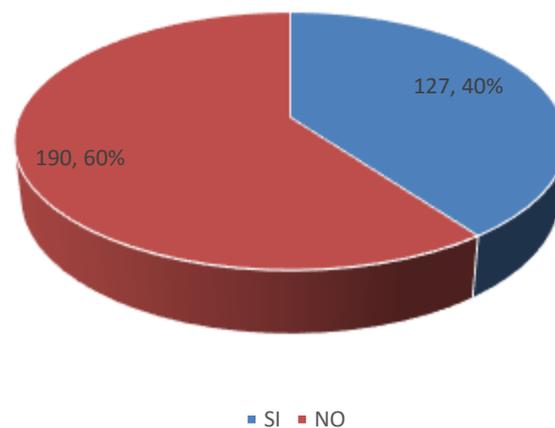


Gráfico 11-3. Se presenta información periódica, relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

Al aplicar el cuestionario entre los socios y clientes al azar en la cooperativa, los mismos manifiestan en su mayoría que no se presenta información periódicamente relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones, y un grupo minoritario considera que si se lo hace por lo cual siguen confiando en la cooperativa.

9.- ¿Considera que las operaciones y actividades de la cooperativa, se orientan a la mejora continua, y cumplimiento de sus logros con eficacia.?

Tabla 30-3: Las operaciones cuenta con la debida supervisión y promueven la mejora continua.

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	231,41	73%
2	NO	85,59	27%
	TOTAL	317	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Supervisión y mejora continua

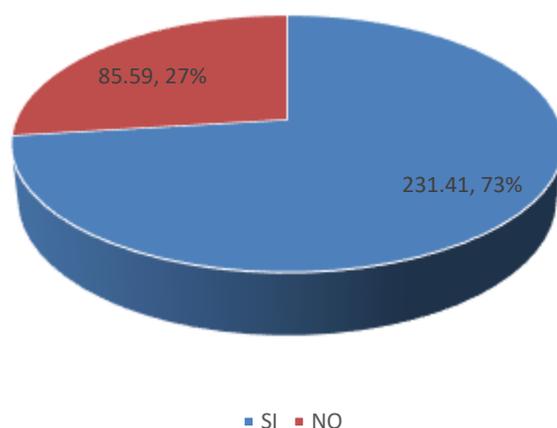


Gráfico 12-3. Las operaciones cuenta con la debida supervisión y promueven la mejora continua

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios y clientes de la cooperativa.

Elaborado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

ANÁLISIS

La mayoría de los socios manifiesta que las operaciones y actividades, si cuentan con la debida supervisión, lo que promueve la mejora continua, sin embargo, un grupo pequeño de socios y clientes manifiesta lo contrario.

3.1.6. Resultados de las entrevistas a directivos de la cooperativa

Gerente General

a) ¿Cómo está estructurada su cooperativa?

De acuerdo a la Ley y a su Reglamento, está conformada por el Presidente, y su Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Personal administrativo y operativo.

b) ¿Cuáles son los servicios que presta su cooperativa?

La cooperativa brinda a sus socios y clientes el servicio del crédito, además que recibe ahorros de sus socios tanto a la vista como a plazo fijo, reconociéndoles una buena tasa de interés competitiva en el mercado.

c) ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico para los próximos cinco años?

Al momento no contamos con una planificación estratégica, se está considerando realizarlos, sin embargo, se debe manifestar que no tenemos el profesional que nos ayude en esta tarea.

d) ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda servicio a la colectividad?

Los principios sobre los que se basa la cooperativa para con sus socios son: Libertad en adhesión y retiro y voluntario y el compromiso con la comunidad.

e) ¿Constituye una ventaja o desventaja el hecho de que Cooperativa que usted gerencia no cuente con una planificación estratégica? ¿Por qué?

Se consideraría una desventaja por el hecho de que las cooperativas no cuenta con una herramienta de trabajo que nos debería entregar los consejos directivos, con el objeto de lograr una mejor estructura, actualizaciones permanentes, controles definidos, es lo que la cooperativa necesita.

f) ¿Dispone la cooperativa de un reglamento de crédito?

La Cooperativa dispone de un reglamento que ya no se ajusta a la realidad económica y cambios que se han dado de acuerdo a las nuevas circunstancias del país.

g) ¿Existe un plan de capacitación de la Cooperativa que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

La cooperativa al momento no cuenta con un plan y cronograma de capacitación, la poca disponibilidad de recursos no ha permitido que se planifique, sin embargo considero que es muy necesario.

h) ¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la cooperativa dentro de las áreas administrativa y financiera?

La mayor debilidad que tenemos es el análisis del crédito para minimizar el riesgo en la concesión de los préstamos, así como en las técnicas para recuperar la cartera morosa.

i) ¿Cuál es el procedimiento que la cooperativa adopta para evitar la morosidad de sus socios?

En el pasado se confiaba en la responsabilidad del socio y se le notificaba cuando el crédito se vencía en su totalidad, al momento se ha intensificado la gestión de cobranza con llamadas telefónicas, Chat y notificaciones personales a socios y garantes.

j) ¿Los procesos de los servicios son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los asociados?

No lo tenemos definidos por escrito, son analizados y se dispone el cumplimiento en forma verbal.

k) ¿Existe flujo adecuado de información entre Gerencia, Contabilidad y Tesorería para tomar decisiones sobre las operaciones financieras que realiza la cooperativa?

Al no ser una organización del segmento 1 y 2, no hay ningún inconveniente en obtener información para la toma de decisiones, la estructura está acorde a su tamaño.

l) ¿Cuál es la política de la cooperativa sobre el cumplimiento de procedimientos para la distribución adecuada y rotación del personal?

La cooperativa cuenta con el mínimo de personas que requiere para su funcionamiento, lo que da lugar a que todos conozcan de todas las áreas de trabajo.

m) ¿la cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?

La cooperativa si cuenta al momento con un buró de crédito el mismo realiza el análisis del crédito, esto nos ayuda mucho para en la recuperación de los mismos.

n) ¿Busca la actualización constante para los funcionarios y empleados que laboran en la cooperativa?

Al momento no contamos con un rubro de capacitaciones, pero se les da charlas orientadoras a todo el personal

n) ¿Considera usted necesario la actualización del Manual de crédito y cobranzas en función de mejorar los procesos?

Es importante y necesario la actualización de manuales en todo su sentido y unidades de la cooperativa, siempre será necesario incorporar en ellos aspectos promuevan el desarrollo de la cooperativa

3.1.7. Resultado de la entrevista aplicada al personal operativo que labora en las distintas áreas de la cooperativa de ahorro y crédito “My Chimborazo”

a) ¿Cuál es la calidad de servicio que brinda la cooperativa a sus socios?

El servicio que brinda la cooperativa es muy bueno, el socio es lo primero.

b) ¿El cargo que ocupa actualmente, es con nombramiento o por contrato?

Los cargos que están actualmente vigentes en la Institución, son contratos.

c) ¿Existe procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades que realicen el trabajo en los diferentes departamentos?

Las actividades que se desarrollan en la cooperativa no se realizan bajo el cumplimiento de ningún procedimiento que se tenga por escrito, se trabaja basado en el conocimiento y experiencia de los empleados.

e) ¿Disponen de manuales para el manejo del área financiera y operativa a fin de desempeñar mejor sus actividades?

La cooperativa no cuenta con manuales en ninguna área de trabajo, y es necesario desarrollarlos para un mejor desempeño y mejor utilización de los recursos disponibles.

f) ¿Se realizan informes periódicos sobre el análisis de las cuentas contables para evaluar su rendimiento financiero?

Si contamos con informes financieros periódicos lo que permite conocer cómo se encuentra la cooperativa en sus principales actividades.

g) ¿Se mantiene un aceptable flujo de información con gerencia y los demás departamentos de la cooperativa para buscar sugerencias respecto al mejoramiento de la gestión financiera de la cooperativa?

La Gerencia no se siempre acepta las sugerencias de los empleados para tomar correcciones o realizar mejoras en la gestión financiera de la cooperativa.

h) ¿El diseño de los registros y documentos soporte están acorde con los requerimientos y necesidades de las actividades operacionales de la Institución?

El diseño de los registros y documentos si se encuentran acordes a los requerimientos para el buen funcionamiento de las operaciones.

i) ¿El personal que labora con usted, ha recibido por escrito las funciones que le corresponden realizar dentro de su departamento o sección?

El personal no recibe por escrito las funciones que va a desempeñar en un puesto de trabajo, el personal con más experiencia le capacita.

j) ¿Ha adquirido nuevas competencias el personal que labora en los diferentes departamentos a través de la capacitación?

El personal no tiene la oportunidad de recibir capacitación con frecuencia a pesar que hay organizaciones del sistema financiero de economía popular y solidaria que ponen a disposición actividades de capacitación en diferentes áreas.

k) ¿Existe algún funcionario que le supervise o audite el como está llevando a cabo sus funciones y responsabilidades?

En primera instancia cada jefe inmediato realiza actividades de control con el cruce de información entre los reportes del sistema y los datos contables.

l) ¿Existe una política permanente de análisis y revisión constante para mantener la vigencia, oportunidad y control de riesgo del servicio de crédito frente a las cambiantes condiciones del entorno?

La Cooperativa no dispone de ninguna política para controlar el riesgo durante el análisis del crédito, y poder controlar las condiciones económicas del entorno.

m) ¿Considera usted necesario que la cooperativa adopte un manual de políticas y procedimientos para el manejo adecuado de sus operaciones? Por qué?

Sí, porque a través de Manuales nos darían la oportunidad de cometer menos errores y cada servidor sería responsable de cumplir con todo lo estipulado, permitiendo de esta manera realizar un adecuado análisis previo las actividades a desarrollar.

n) ¿Cuenta la cooperativa con un plan de cuentas que cumpla con las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas?

Si la cooperativa aplica el plan de cuentas definido y promulgado por la Superintendencia de economía popular y solidaria.

3.1.8. Análisis FODA de la cooperativa

Son factores estratégicos que las fortalezas y debilidades es el análisis interno de la cooperativa, mientras que las oportunidades y amenazas es un análisis externo de la misma

Tabla 31-3: Análisis FODA de la cooperativa

<p>Análisis Externo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con infraestructura propia. 2. Carecen publicidad y escasa promoción 3. Inexistencia de políticas de crédito por escrito 4. Inexistencia de variedad de productos financieros. 5. Nueva en el mercado 6. Inexistencia de un manual de procedimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Cambio de leyes debido a la inestabilidad política, económica. 8. Competencia engañosa. 9. Desconfianza en el Sistema Bancario. 10. Desempleo 11. Inestabilidad del mercado. 12. La competencia. 13. Riesgo país.
<p>Análisis Interno</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación permanente del personal 2. Imagen Institucional. 3. Recurso humano joven 4. Trabajo en equipo. 5. Ubicación geográfica estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Apoyo profesional técnico de Asesores. 7. Buena acogida por organizaciones rurales. 8. Crecimiento de la zona comercial. 9. Socios y clientes insatisfechos de otras cooperativas. 10. Ubicación estratégica.

3.2. Propuesta

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MY CHIMBORAZO. PERIODO 2021 - 2025”

3.2.1. Presentación.

En el marco del proceso de gestión de la cooperativa de ahorro y crédito MY CHIMBORAZO. PERIODO 2021 - 2025”, la planificación constituye un instrumento de gestión organizacional, que permite acordar participativamente una Misión, Visión, Objetivos y Estrategias, que serán la guía de las acciones a desarrollar en los próximos 5 años. Por parte de sus socios, directivos, colaboradores, quienes, a través de diferentes mecanismos, han presentado y aportado sus inquietudes y expectativas respecto a los servicios, productos y, en general, al futuro de la Cooperativa. El documento recoge los resultados del análisis de macro y micro entorno y los talleres de trabajo en los cuales se fueron estableciendo los lineamientos del propósito estratégico de MY CHIMBORAZO para el período 2021- 2025, enfocados a potenciar sus productos y servicios y, a través de ellos, promover el fortalecimiento económico de la organización.

MY CHIMBORAZO Ltda., al ser una sociedad de personas convencidas que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria, ha permitido la construcción de su plan estratégico 2021-2025, con el objetivo de seguir contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de sus socios y de la comunidad, a través de servicios financieros, con calidad y eficiencia. La cooperativa desde sus orígenes ha realizado un arduo trabajo buscando siempre el desarrollo de las personas, guiada por ejes claves la educación cooperativista, la gestión participativa y la coherencia de sus políticas financieras con los valores y principios cooperativos.

El presente plan estratégico se construye en base a las necesidades proyectadas de los actores internos y externos de la organización cooperativista, con sus ideas y propuestas que han nacido desde lo profundo de sus corazones con el propósito de seguir construyendo una sociedad de personas con cultura cooperativa, sin perder la identidad y valores, porque están convencidos que el Cooperativismo es una opción de vida que impulsa la sociedad de manera solidaria.

3.2.1.1. *Misión institucional*

Ser una sociedad cooperativista segura, participativa e incluyente. Contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de nuestros asociados, a través de servicios financieros y educación cooperativa eficientes y efectivos, con calidad y Responsabilidad, bajo el convencimiento que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa a las sociedades de manera solidaria.

3.2.1.2. *Visión 2025*

Somos un espacio de vivencia de cooperación y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria en la ciudad de Riobamba

3.2.1.3. *Valores organizacionales propuestos*

1. **Compromiso:** El trabajador debe estar comprometido con su trabajo y cumpliendo con todas las actividades laborales.
2. **Coordinación:** Todo el personal de la cooperativa debe planear, verificar, actuar y cumplir con los objetivos y metas de la organización.
3. **Ética Profesional:** Actuar de manera correcta y justa antes las circunstancias.
4. **Honestidad y Transparencia:** Ser franco en los valores y principios que guían sus actividades cooperativas de manera clara y transparente.
5. **Participación:** Crear espacios donde de manera individual o grupal los trabajadores de la cooperativa se empoderen en el giro del negocio de la organización.
6. **Responsabilidad Social y Ambiental:** Trabajar con compromiso respondiendo a los problemas del entorno social y manejando los recursos naturales de manera óptima y desechando correctamente los residuos generados por la cooperativa de manera adecuada.
7. **Servicios de Calidad:** Otorgar al cliente productos y servicios financieros de calidad que satisfagan sus necesidades.
8. **Solidaridad:** Sentir empatía por las causas, intereses responsabilidades o circunstancias que se presenten compartiendo triunfos y derrotas
9. **Trabajo en Equipo:** Apoyar al equipo con habilidades, aptitudes y actitudes que sirvan de aporte al grupo.

3.2.1.4. *Políticas*

- **Comunicación:** La Cooperativa practicará una comunicación oportuna, incluyente y solidaria, que potencie la confianza y compromiso de socios, directivos, colaboradores y comunidad.
- **Desconcentración y Participación:** La Cooperativa mantendrá amplios espacios de participación y evaluación en las elecciones, en la rendición oportuna de cuentas, en la toma de decisiones estratégicas; construidas con la intervención local de sus socios, gobierno y administración desconcentrada.
- **Educación:** La Cooperativa ejecutará educación cooperativa permanente para fortalecer su memoria histórica e identidad a lo largo de las distintas generaciones, con cobertura hacia la comunidad.
- **Igualdad de Oportunidades:** La Cooperativa impulsará, en igualdad de condiciones, el fortalecimiento de capacidades de sus socios, directivos y colaboradores, en función de sus derechos y obligaciones.
- **Inclusión:** La Cooperativa generará acciones para garantizar la inclusión financiera, social y económica de sus socios.
- **Seguridad Financiera:** Las decisiones de la Cooperativa garantizarán su solvencia, sostenibilidad, eficiencia e independencia financiera.
- **Uso responsable de los Recursos:** La Cooperativa garantizará el uso eficiente y eficaz de sus recursos, minimizando el impacto al ambiente.

3.2.1.5. *Actores claves*

Dentro de los actores Claves se ha identificado en las zonas rurales y urbanas, y conforman las diferentes unidades productivas y organizaciones vinculadas a la economía popular y solidaria: Familias, Unidades Productivas, Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, Jóvenes, Jubilados, Unidades Educativas, Migrantes, Empleados públicos o privados y Comerciantes.

3.2.1.6. Estructura administrativa propuesta

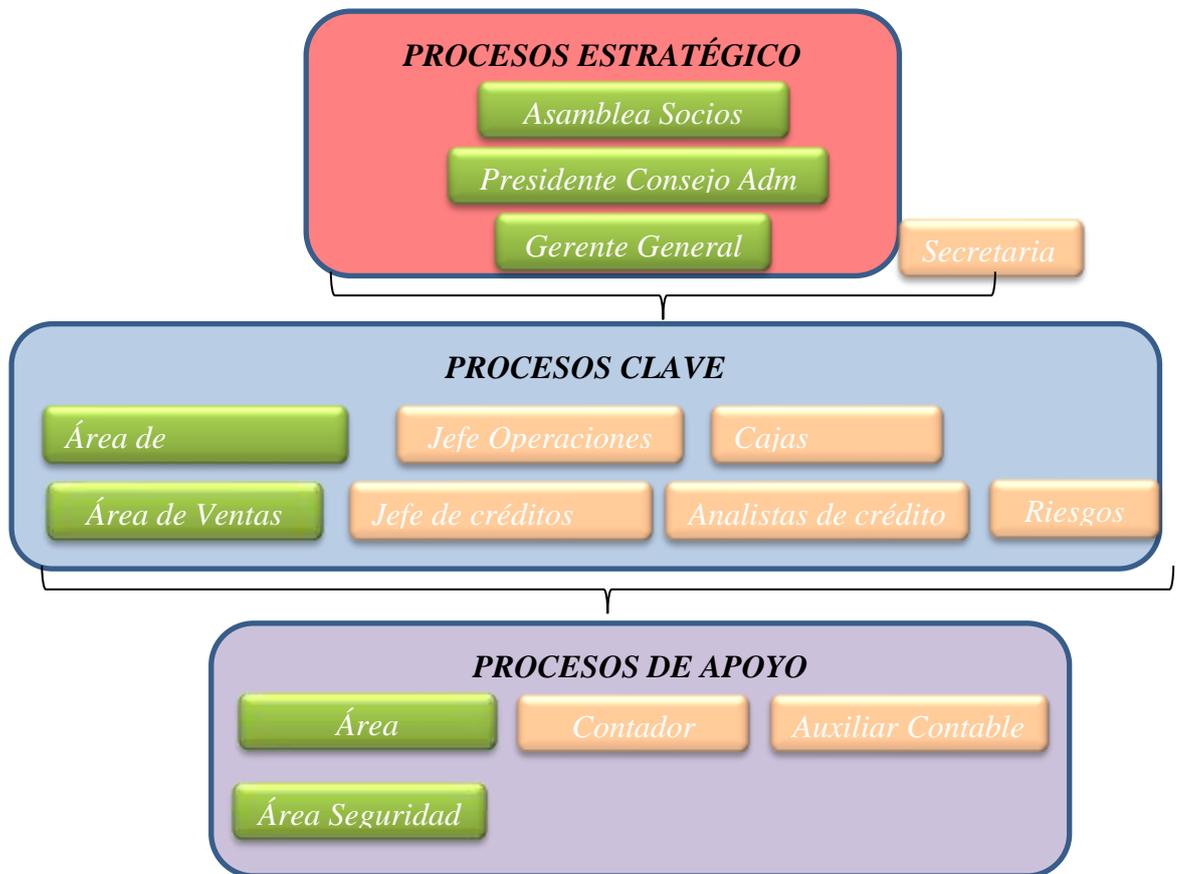


Gráfico 13-3. Organigrama por Procesos Propuesto

Fuente: COAC. Chimborazo

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma, 2021

3.2.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados por la Cooperativa, están organizados en base a 6 ámbitos resultado de la fase de diagnóstico participativo.

- Economía solidaria
- Educación
- Gestión de calidad
- Gobernabilidad
- Atención al socio
- Sostenibilidad financiera
- Talento humano

✓ **Desarrollo de los Objetivos Estratégicos**

Objetivo 1: Satisfacción del Talento Humano

Fortalecer el sistema de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa.

Tabla 32-3: Satisfacción del talento humano

Indicador	Línea Base (Dic 2020)	2021	2022	2023	2024	2025
% de satisfacción del Talento Humano	70%	75%	80%	80%	80%	90%

Estrategias

- Formar permanentemente la estructura organizacional al modelo de gestión y cultura organizacional.
- Desplegar planes anuales de formación de colaboradores y de incorporación.
- Establecer mecanismos de sucesión para empleados.
- Fortalecer las metodologías de reclutamiento y selección.
- Implementar mejoras en el sistema de compensación e incentivos institucionales.
- Implementar y evaluar el sistema de salud y seguridad ocupacional.
- Impulsar espacios de integración.
- Estructurar y aplicar un plan de sucesión alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional.

2. **Ámbito: Educación**

objetivo 2: comunidad de aprendizaje cooperativo

Hacer de la Cooperativa My Chimborazo una comunidad de aprendizaje cooperativo; a través de procesos permanentes de investigación, y de comunicación.

Tabla 33-3: Educación

Indicador	Línea Base (Dic 2020)	2021	2022	2023	2024	2025
% de incremento en el número de socios con Educación Cooperativa	70%	75%	80%	80%	80%	90%
% de Directivos con Educación Cooperativa	80%	80%	80%	80%	90%	95%
% de Competencias de los Colaboradores	70%	75%	80%	80%	80%	90%
% de socios nuevos informados sobre cooperativismo	30%	45%	60%	60%	65%	70%
% de incremento en el número de socios con Educación Cooperativa	70%	75%	80%	80%	80%	90%
% de socios con primer crédito informados sobre cooperativismo	35%	60%	80%	80%	80%	90%

Estrategias

Dentro de las estrategias se plantean

- Actualizar los programas de formación dirigidos a socios, jóvenes y organizaciones.
- Desarrollar un plan comunicacional adaptado a las generaciones, pueblos y culturas.
- Ejecutar programas de educomunicación dirigidos a socios nuevos y socios con primer crédito.
- Elaborar participativamente el plan integral de formación y capacitación para socios, directivos y colaboradores.
- Fortalecer la gestión de educación en las oficinas (Educadores Cooperativos).
- Implantar la gestión del conocimiento en la Cooperativa (propuesta pedagógica y constructivista).
- Institucionalizar el modelo comunicacional corazón-boca basado en una educomunicación y comunicación solidaria.
- Mejorar el plan de inducción para colaboradores y directivos nuevos y colaboradores con cargos nuevos.
- Realizar programas de reinducción para directivos y colaboradores.
- Reforzar el acompañamiento y evaluación de los procesos de formación y capacitación.
- Vigorizar el funcionamiento de la Comisión de Educooperativa.

3. Ámbito: Gobernabilidad

objetivo 3: Fortalecimiento del gobierno cooperativo

Fortalecer el Gobierno de la cooperativa My Chimborazo para que responda a las necesidades y al desarrollo Institucional.

Tabla 34-3: Fortalecimiento del gobierno cooperativo

Indicador	Línea Base (Dic 2020)	2021	2022	2023	2024	2025
Nivel de Valoración de Gobierno Cooperativo	70%	75%	80%	80%	80%	90%
Grado de cumplimiento de las políticas	80%	80%	80%	80%	90%	95%

Estrategias

Las estrategias propuestas para el objetivo son:

- Ampliar la delegación de responsabilidades directivas y administrativas.
- Aplicar procesos de evaluación de cumplimiento de políticas institucionales
- Desarrollar mecanismos de sucesión para directivos.
- Evaluar el riesgo estratégico de gobierno.
- Fortalecer el gobierno cooperativo en su estructura, formación y capacitación.
- Implementar sistemas de formación, inducción e información para desarrollar las capacidades de directivos y colaboradores
- Incorporar a la Normativa el Código de Buen Gobierno: rendición de cuentas en todas las instancias.
- Promover alianzas: potenciar la incidencia de MY Chimborazo en el sector Cooperativo.
- Socializar los sistemas de retribución de directivos y colaboradores, compras y contratos.

4. Ámbito: Gestión de Calidad

objetivo 4: calidad

Implementar el sistema de gestión de calidad en My Chimborazo

Tabla 35-3: Gestión de calidad

Indicador	Línea Base (Dic 2020)	2021	2022	2023	2024	2025
% de avance en la implementación del sistema de gestión de la calidad.		15%	25%	40%	45%	50%
% de colaboradores certificados en gestión de calidad y gestión de riesgos.		10%	15%	20%	30%	50%
% de satisfacción del socio en la atención de quejas y reclamos.	30%	45%	50%	50%	50%	60%
% de disponibilidad de los servicios a través de los diferentes canales de la Cooperativa.	60%	80%	80%	80%	90%	95%
% de colaboradores certificados en gestión de calidad y gestión de riesgos.		60%	60%	60%	60%	75%

Estrategias

- Alinear la normativa interna y externa de la Cooperativa.
- Aplicar un sistema de gestión integral de quejas y reclamos (canales, monitoreo y planes de acción).
- Definir metodologías para medir la disponibilidad de los canales y servicios.
- Diseñar e implementar el modelo de gestión documental.
- Desarrollar procesos para gestión de la calidad y riesgos.
- Fortalecer el sistema de información gerencial.
- Gestión para el desarrollo de automatizaciones.
- Implementar un plan de certificación para colaboradores en gestión de calidad y gestión de riesgos.
- Instituir la unidad de prevención y detección de fraudes.
- Optimizar los procesos.
- Definir e implementar un sistema de gestión de la calidad en todas las unidades operativas de la cooperativa.

5. Ámbito: Cercanía y Servicio

objetivo 5: oportunidad, accesibilidad e innovación de servicios

Disponer de servicios financieros oportunos, accesibles e innovadores, que satisfagan las necesidades de los socios en un 90%

Estrategias

- Conformar equipos de negociación y relacionamiento con la SEPS y organismos de control.
- Desarrollar un modelo de gestión integral para el trabajo en territorio
- Desarrollar un sistema de conocimiento y gestión de socios (SRS-CRM).
- Diseñar un plan de expansión de la Cooperativa en zonas con potencialidad.
- Ejecutar un plan de mejora continua de productos de ahorro (atención a menores de edad)
- Establecer alianzas con el sector de la EPS, sector público y privado.
- Evaluar y potenciar los servicios con migrantes.
- Fortalecer el servicio de crédito (metodología, capital social).
- Fortalecer los canales de comunicación Institucional para difusión de los servicios.
- Fortalecimiento integral tecnológico.
- Gestionar la innovación de servicios.
- Implementar la precalificación de crédito en JaWeb.
- organizaciones).
- Potenciar los canales de servicio al socio.
- Realizar un plan de fortalecimiento y expansión del programa de crédito con acompañamiento técnico.

6. Ámbito: Sostenibilidad Financiera

Objetivo 6: sostenibilidad y eficiencia

Garantizar la sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo, para responder con efectividad a las necesidades de los socios y clientes, a través de la planificación y gestión del crecimiento financiero.

Tabla 36-3: Sostenibilidad y eficiencia

Indicador	Línea Base (Dic 2020)	2021	2022	2023	2024	2025
% de patrimonio	15%	>14,50%	>14,50%	>14,50%	>14,50%	>14,50%

Técnico						
% de tasa mora	3%	<3.2%	<3.2%	<3.2%	<3.2%	<3.2%
% de cobertura cartera en riesgo	190%	>200%	>200%	>200%	>190%	180%
% de eficiencia gastos operacionales	3,70%	<4%	<4%	<4%	<4%	<4%
% de margen financiero	8%	>8%	>8%	>8%	>8%	>8%
Establecimiento del Modelo de gestión de crédito preventivo para la administración de la cartera en riesgo		90%	90%	90%	90%	95%

Estrategias

- Desarrollar un plan de fondeo de terceros.
- Fortalecer el sistema de gestión de cobranza prejudicial y judicial.
- Implementar herramientas de colocaciones y captaciones: Web empresarial, precalificación en línea, apertura de cuentas en línea, etc.
- Mantener la política de capitalización total de excedentes.
- Realizar estudios económicos locales, alerta temprana de sobreendeudamiento y monitoreo del ciclo financiero.
- Vigorizar la gestión de inversiones en activos fijos.
- Definir políticas para alianzas con cooperativas y establecer límites de riesgo.
- Desarrollo del Modelo de gestión de crédito preventivo para la administración de la cartera en riesgo a partir del 2021

3.2.3. Modelo de gestión de crédito preventivo para la administración de la cartera en riesgo

Modelo de gestión de crédito preventivo para la administración de la cartera en riesgo; se hizo un diagnóstico general del proceso de crédito, así como también se analizó la base de datos de la cartera de créditos vigentes a diciembre del 2020; para conocer el estado actual de la cartera, indicador de cartera en riesgo por segmento y subsegmento de crédito, cartera improductiva, calificación y composición de la cartera, gasto de provisiones y rentabilidad

(ROE); una vez conocido esto, se proyecta la Propuesta del Modelo de Gestión de Crédito preventivo para la Administración de Cartera en Riesgo en la cooperativa My Chimborazo.

El modelo de gestión de crédito preventivo; se sustenta en valorar una serie de variables que se establecerán a fin de determinar la calificación de riesgo del socio evaluado. La calificación va orientada en establecer una probabilidad de riesgo crediticio mediante el otorgamiento de un puntaje a cada socio evaluado. Los factores determinantes para decidir si se otorga o no un crédito, son nombrados como las cinco “C” de crédito, cada factor tendrá un conjunto de variables que permita minimizar el riesgo crediticio que incidirá en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo Ltda.

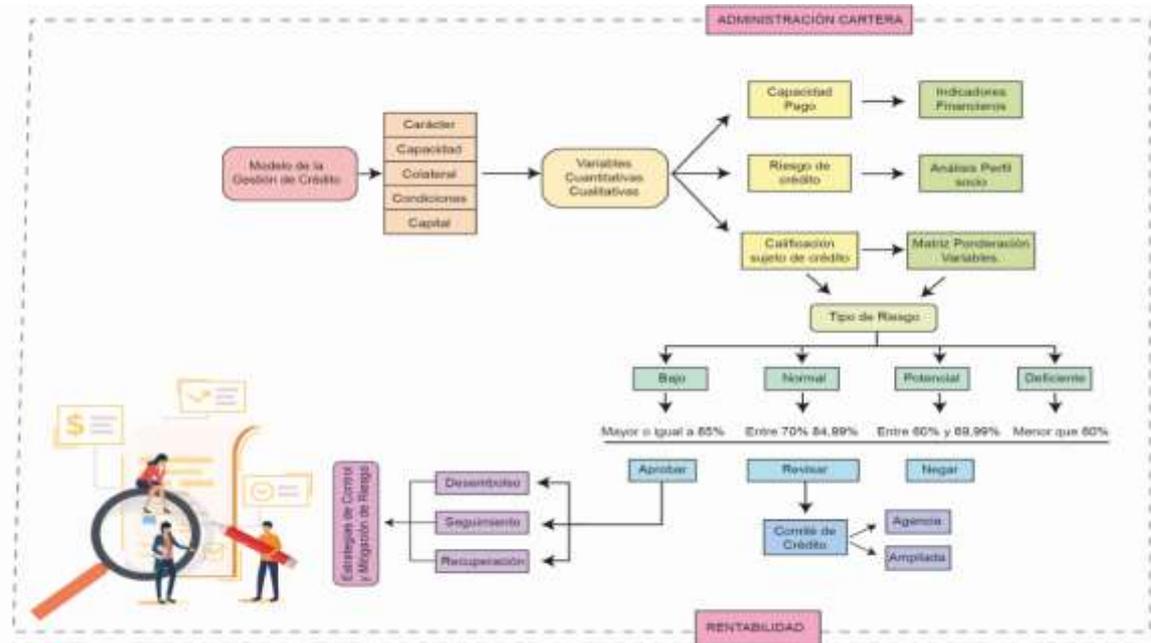


Gráfico 14-3. Modelo de gestión de crédito preventivo administración de cartera

Fuente: COAC. Chimborazo
 Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

3.2.3.1. *Objetivos del modelo de gestión preventivo de crédito*

- Estandarizar el proceso de levantamiento de información en campo, para obtener los resultados de calificación del sujeto de crédito; asignación de puntaje para la aprobación o negación de las solicitudes de crédito.
- Generar un modelo basado en asignación de puntajes a las principales variables definidas para cada componente del 5 Cs de Crédito.
- Mejorar la determinación de capacidad de pago, mediante la aplicación de indicadores de análisis financiero.

- Proponer estrategias para la administración, control y mitigación de riesgo, que incidan en la rentabilidad de la Cooperativa.

3.2.4. Desarrollo del modelo de gestión preventivo para la administración de la cartera

Las 5Cs de crédito que sustentan el modelo de gestión de crédito preventivo para la administración de la cartera en riesgo son:

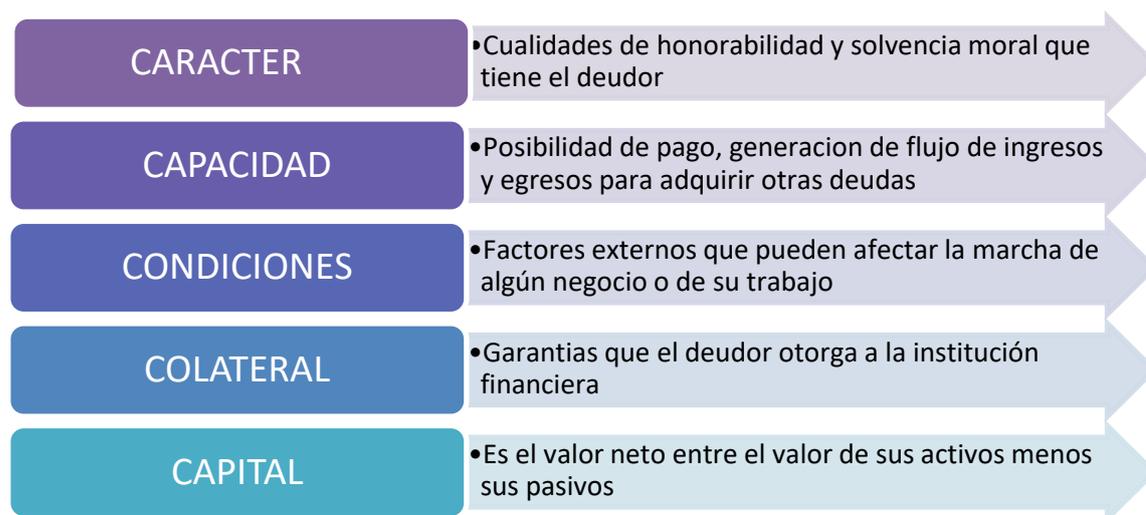


Gráfico 15-3. 5Cs crédito

Fuente: COAC. Chimborazo

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Los componentes y variables que se ha determinado para cada factor del 5 Cs de crédito, fueron determinadas mediante el análisis de datos de los socios de la Cooperativa que mantenían créditos vigentes a diciembre del 2020 y establecidos conjuntamente con el personal de crédito de la Cooperativa (Jefe de Negocios, Jefe de Agencia Matriz y dos asesores de crédito)

Carácter:

Cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a la obligación financiera contraída con la cooperativa.

Con un análisis de crédito, se busca de alguna manera predecir el futuro, el comportamiento de pago de un socio, que permita minimizar el riesgo crediticio, para ello es importante que el personal de crédito levante información sobre hábitos de pago y comportamiento, dicha información tendrá que hacer referencia al pasado (Como se ha comportado en operaciones crediticias pasadas) y al presente (Como se está comportando actualmente en relación a sus

pagos) esto nos determinará una tendencia y por ende definirá una probabilidad de su comportamiento para futuros eventos. La evaluación del carácter o solvencia moral de un socio debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

Tabla 37-3: Variables de calificación del factor carácter

FACTO R	VARIABLES DE CALIFICACIÓN	RESPUESTAS FACTIBLES	SEGMENT O														
CARÁCTER																	
Experiencia crediticia Interna	Se analiza la historia crediticia interna que el socio mantiene en la Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo, la calificación se realiza en base a los días promedio de mora. Para la calificar un sujeto de crédito o se requiere una calificación mínima de B.	De acuerdo a lo establecido en el manual de crédito y los días de mora reflejados en el sistema.	MICROCREDITO / CONSUMO														
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>RIESGO</th> <th>DIAS DE MORA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AAA</td> <td rowspan="3">Normal</td> <td>0 - 2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2.01 - 4</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>4.01 - 6</td> </tr> <tr> <td>BB</td> <td rowspan="2">Potencial</td> <td>6.01 - 10</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>10.01 - 15</td> </tr> </tbody> </table>		CATEGORIA	RIESGO	DIAS DE MORA	AAA	Normal	0 - 2	A	2.01 - 4	A	4.01 - 6	BB	Potencial	6.01 - 10	B
CATEGORIA	RIESGO	DIAS DE MORA															
AAA	Normal	0 - 2															
A		2.01 - 4															
A		4.01 - 6															
BB	Potencial	6.01 - 10															
B		10.01 - 15															
Calidad de Referencias	Referencias Bancarias Referencias que son obtenidas de otras entidades financieras.	1. Buena 2. Mala 3. No tiene referencias															
	Referencias Comerciales Referencias que son obtenidas de su relación comercial.	1. Buena 2. Mala 3. No tiene referencias															
	Referencias Personales Referencias que son obtenidas de su relación comercial.	1. Buena 2. Mala 3. No tiene referencias															
	Central de riesgo	Revisa la historia crediticia que el socio dispone en otras entidades financieras, califica mejor a socios que han mantenido una experiencia crediticia buena.	1. Puntaje de 701 a 999														
			2. Puntaje de 501 a 700														
			3. Puntaje de 301 a 500														
			4. Menor a 300														
			5. Sin score														
	Comportamiento Crediticio	Mide el número de operaciones reportados a la Central de Riesgos que el	1. Menor a 1														
2. Entre 1 a 2																	

	socio/cliente mantiene en mora entre 1 a 60 días de mora en el Sector Comercial y Financiero en los últimos 12 meses.	3. Mayor a 3		
Estado Civil	Verifica el estado civil del socio, pondera más alto las relaciones formales que tenga el socio, en especial de existir compromisos de cuidado familiar.	1. Casado		
		2. Viudo		
Edad	Verifica la edad en la cual se encuentra el prestatario, pondera más alto, el rango entre 18 a 35 años de edad.	3. Soltero/Divorciado		
		1. [18 - 25]		
		2. [26 - 35]		
		3. [36 - 45]		
		4. [46 - 55]		
Formalidad y experiencia Microempresario	Experiencia en la actividad: Pondera el conocimiento que tiene el socio en el negocio, ya que define una posición firme de lo que desean hacer con el crédito obtenido.	5. >= 56		
		1. Más de 3 años		
		2. Entre 1 a 3 años		
	Organización del Negocio: Evalúa el nivel de organización con el que el socio conduce el negocio, se considera que existe menor riesgo, para aquellos socios que manejen sus negocios de forma ordenada y dispongan de algún tipo de control y registro.	3. Menos de un año		
		1. Buena organización, y sin problemas en la venta.		MICROCREDITO
		2. Buen nivel de ventas, o buena organización con algunas deficiencias.		
		3. Algunas limitaciones de organización, o bajo nivel de ventas.		
	4. Mala organización, o graves problemas en la venta.			
	Tiene Ruc: Pondera la formalidad tributaria del socio con el Ruc o Rise.	1. Si		
		2. No		
Propiedad del Negocio: Evalúa si el local donde funciona el negocio es propio, arrendado o es ambulante, pondera más calificación	1. Propio			
	2. Arrendado			
	3. Ambulante			

	para el caso en que el socio sea propietario del local.		
	Ubicación del Negocio: Determina la ubicación del negocio respecto a las zonas comerciales, mientras mejor ubicado esté tendrá mejor oportunidad de venta.	1. Buena 2. Regular 3. Mala	
Formalidad y trayectoria laboral	Formalidad Laboral: Determina la relación laboral empleado – patrono.	1. Trabaja con relación dependencia 2. Trabaja sin relación dependencia	CONSUMO
	Antigüedad Laboral: Pondera el tiempo que lleva el prestatario vinculado como empleado a una empresa.	1. Más de 3 años 2. Entre 1 a 3 años 3. Menos de un año	
	Tipo de Contrato: Determina el tipo de contrato laboral del socio/cliente.	1. Contrato Jornada Parcial/Eventual 2. Jubilado/Prestación de Servicio 3. Contrato Indefinido con Periodo de Pruebas 4. Contrato Indefinido	

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

Capacidad de pago

En la determinación de la capacidad de pago del sujeto de crédito se ha definido la utilización de algunos indicadores financieros que permita conocer la experiencia que tiene el socio para manejar y administrar su negocio. Para ello es necesario construir el Estado de Situación financiera y el Flujo de Ingresos y Gastos del socio microempresario.

Tabla 38-3: Variables de calificación del factor capacidad de pago

FACT OR	VARIABLES DE CALIFICACIÓN	RESPUESTA FACTIBLES	SEGMEN TO
CAPACIDAD DE PAGO			
Capacidad de Pago Microcrédito - Consumo	<p>Índice de cobertura/Capacidad de Pago:</p> <p>Mide el Índice de cobertura, resultado de dividir la capacidad de pago, valor afectado por el margen de seguridad, para la cuota estimada de pago de la deuda. La calificación será alta para aquellos socios que dispongan mayor capacidad.</p>	1. Suficiente capacidad, los ingresos cubren la cuota con un exceso sobre el 120%	Microcrédito Consumo
		2. Buena capacidad, los ingresos cubren la cuota con exceso sobre el 100%	
		3. Insuficiente capacidad, los ingresos no cubren la cuota	
Capacidad de Pago Microcrédito - Consumo	<p>Indicador de Liquidez:</p> <p>Es el resultado de dividir el activo corriente dividido para el pasivo corriente, indica la capacidad en corto plazo que el microempresario tiene para solventar sus deudas inmediatas.</p>	1. Mayor que 130%	Microcrédito
		2. Entre 125% a 130%	
		3. Menor al 125%	
Capacidad de Pago Microcrédito - Consumo	<p>Capital de Trabajo:</p> <p>Indica la cantidad de recursos con los que cuenta el socio/cliente; después de pagar los pasivos a corto plazo. A mayor capital, mejor posición lo ideal es que el saldo sea lo más positivo</p>	1. Saldo Positivo	Microcrédito
		2. Saldo Negativo	

posible.		
Rentabilidad sobre Capital: Índice que se refiere a la rentabilidad que tiene el negocio respecto al capital invertido. $ROE = \text{Utilidad/Patrimonio}$. Mientras los niveles de rentabilidad están sobre la inflación dispone de la máxima ponderación.	1. Mayor que 2%	Microcrédito
	2. Igual o menor que 2%	
	3. Pérdida	
Ingreso Neto Mide el excedente que le queda al socio para solventar gastos imprevistos. $\text{Ingreso Neto} = (\text{Total Gastos} + \text{Pago Cuota}) / \text{Ingreso Brutos}$.	1. Mayor al 50%	Consumo
	2. 30% a 49.99%	
	1. Menor que el 30%	
Reprociudad de Depósitos: Mide la relación existente entre el valor que dispone el socio a nivel de ahorro. A mayor indicador mejor calificación.	1. Mayor que \$70.00	Microcrédito Consumo
	2. Entre \$ 30.00 a \$ 70.00	
	3. Menor al \$ 30.00	

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma, 2021

Tabla 39-3: Propuesta esquema de estados financieros

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

No. Socio										Asesor de Crédito:		
Nombres:										Fecha		
										:		
ACTIVOS						PASIVOS						
Activo Corriente(a)						Pasivo Corriente (c)						
Caja						Crédito Proveedores						
Bancos						Créditos Instituciones Financieras< a un año						
Cuentas por Cobrar												
Inventarios						Pasivo no Corriente (d)						
						Créditos Instituciones Financieras> a un año						
Activo no Corriente (b)												
Bienes Muebles						TOTAL PASIVOS CONSOLIDADO (c+d)						
Bienes Inmuebles						PATRIMONIO						
						(Activos - Pasivos)						
TOTAL ACTIVOS CONSOLIDADO (a+b)						TOTAL PASIVO + PATRIMONIO						
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO						Nnnnnn						
GASTOS GENERALES DEL NEGOCIO						FLUJO CAJA FAMI-EMPRESA						
Gastos de personal												
Otros Materias/insumos						Ventas						
Alquiler						(-))Compras						
Servicios Públicos(Luz, Agua, Teléfono)						(=)Utilidad Bruta						
Transporte						(-)Gastos Generales del negocio						
Alimentación						(=)Utilidad neta del negocio						

Tabla 40-3: Indicadores financieros

CAPITAL DE TRABAJO (\$)	Activo Corriente - Pasivo Corriente		RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL	Utilidad/Patrimonio
INDICADOR LIQUIDEZ	Activo Corriente / Pasivo Corriente		ENDEUDAMIENTO (\$)	(Total Pasivos + Crédito Solicitado) / Total Activos
RECIPROCIDAD DEPOSITOS	Sumatoria de saldos en productos de captación / número de cuentas		CAPACIDAD DE PAGO	Liquidez Disponible*Margen de Seguridad
INGRESO NETO	(Total Gastos+ Pago Cuota)/Ingresos Brutos		INDICE DE COBERTURA	Capacidad de Pago/Cuota Estimada

Realizado por: Grefa, J. 2021.

Condiciones

Se consideran condiciones externas propias del entorno que hacen que las amenazas o riesgos ajenos al deudor se vean incrementados. Entre ellas la situación de los macro precios (inflación, tipo de cambio, tasa de interés), crecimiento económico, generación de empleo y estabilidad política. (Corrales, s.f.).

Tabla 41-3: Variables de calificación del factor condiciones

FACTOR	VARIABLES DE CALIFICACIÓN	RESPUESTAS FACTIBLES	SEGMENTO
CONDICIONES			
Entorno del negocio	Nivel de competencia: Mide el nivel de competencia que tiene el negocio para el cual se está solicitando el financiamiento. Mientras mayor sea la competencia la calificación es menor.	1. Sin competencia en el medio	Microcrédito
		2. Mediana Competencia	
		3. Alta competencia	
	Dinámica del Sector: Evalúa la dinámica del sector en que se encuentra el negocio, si el sector está en crecimiento pondera mayor puntaje.	1. Sector en crecimiento	2. Sector en Estabilidad
Justificación de Ingresos	Economía en General: Evalúa la formalidad de Justificación de Ingresos.	1. Roles de Pago	Consumo
		2. Facturas por prestación de Servicios	
		3. Certificado de Trabajo	

Realizado por: Grefa, J. 2021.

Colateral

Aquellos elementos que dispone el sujeto de crédito, para garantizar el cumplimiento de pago en el préstamo otorgado, es decir garantías o apoyos de colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

Tabla 42-3: Variables de calificación del factor colateral.

FACTOR	VARIABLES DE CALIFICACIÓN	RESPUESTAS FACTIBLES	SEGMENTO
COLATERAL			
Tipos de Garantías	Garantías de Respaldo:	1. Aval de Instituciones Financieras	Microcrédito Consumo
	Representa las garantías otorgada a la Cooperativa como respaldo del préstamo recibido, la efectivización de la garantía va a depender del buen o mal comportamiento crediticio.	2. Hipotecaria Cobertura mínima 160%	
		3. Personal	
		4. Quirografaria	

Realizado por: Grefa, J. 2021.

Capital

Los valores invertidos en el negocio, es decir se realiza un estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera, que nos permita conocer sus activos vs pasivos.

Tabla 43-3: Variables de calificación del factor capital

FACTOR	VARIABLES DE CALIFICACIÓN	RESPUESTAS FACTIBLES	SEGMENTO
CAPITAL			
Nivel de Endeudamiento	Nivel de endeudamiento:	1. Menor al 30%	Microcrédito o Consumo
	Relación Pasivos/Activos: Indica la relación entre los pasivos y activos del sujeto de crédito, la relación máxima permitida es del 70%.	2. Entre 30% y 40%	
		3. Entre 41 y 70%	
		4. Mayor al 70%	

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

3.2.4.1. Matriz de ponderación de riesgo para el otorgamiento de un crédito

El peso que se atribuye a cada variable dentro de un conjunto que se pretende medir o expresar en un índice, a nivel de riesgo crediticio se dará un peso relativo a cada factor que mide el riesgo. En su primer nivel son ponderaciones otorgadas a las 5 C de crédito, en segundo nivel cada C de crédito se explica por otras variables las mismas que también disponen de pesos relativos diversos.

Tabla 44-3: Matriz de Ponderación Riesgo o Calificación sujeto de crédito

5 C's de CREDITO	CARÁCTER	PUNTAJE	30%
	CAPACIDAD DE PAGO		50%
	CAPITAL		10%
	COLATERAL		5%
	CONDICIONES		5%

5 C'	VARIABLES DE CALIFICACIÓN	MICROC RE-DITO	CONS U-MO	RESPUESTA FACTIBLES	PESO	PUNT AJE		
CARÁCTER	Total puntaje	30%	30%	CARÁCTER		30%		
	Experiencia Crediticia Interna	4%	4%	CATEG	RIE	DIAS	4%	
				ORIA	SGO	DE		
						MORA		
				AAA	Nor	0 - 2		4
				A		2.01 - 4		punto s
				A		4.01 - 6		3 punto s
	BB	Pote	6.01 - 10	2 punto s				
	B		10.01 - 15	1 punto				
	Referencias Bancarias	2%	2%	1. Buena		2 punto s	2%	
				2. Mala		0 punto s		
				3. No tiene referencias		1 punto		
	Referencias Comerciales	2%	2%	1. Buena		2 punto s	2%	
				2. Mala		0 punto s		

				3. No tiene referencias	1 punto	
Referencias Personales	2%	2%		1. Buena	2 puntos	2%
				2. Mala	0 puntos	
				3. No tiene referencias	1 punto	
Central de Riesgos	3%	3%		1. Puntaje de 701 a 999	3 puntos	3%
				2. Puntaje de 501 a 700		
				3. Puntaje de 301 a 500	2 puntos	
				4. Menor a 300	1 punto	
				5. Sin score		
Comportamiento Crediticio	3%	3%		1. Menor 1	3 puntos	3%
				2. Entre 1 a 2	2 puntos	
				3. Mayor a 3	1 punto	
Estado Civil	2%	2%		1. Casado	2 puntos	2%
				2. Viudo		
				3. Soltero/Divorciado	1 punto	
Edad	3%	3%		1. [18 - 25]	1 punto	3%
				2. [26 - 35]	3 puntos	
				3. [36 - 45]		

			4. [46 - 55]	2 punto s	
			5. >= 56	1 punto	
Experiencia en la actividad:	3%		1. Más de 3 años	3 punto s	3%
			2. Entre 1 a 3 años	2 punto s	
			3. Menos de un año	1 punto	
Organización del Negocio	2%		1. Buena organización, y sin problemas en la venta.	2 punto s	2%
			2. Buen nivel de ventas, o buena organización con algunas deficiencias.		
			3. Algunas limitaciones de organización, o bajo nivel de ventas.	1 punto	
			4 Mala organización, o graves problemas en la venta.	0 punto s	
RUC	1%		1. Si	1 punto	1%
			2. No	0 punto	
Local del Negocio	2%		1. Propio	2 punto s	2%
			2. Arrendado	1 punto	
			3. Ambulante	0 punto s	
Ubicación del	1%		1. Buena	1	1%

	Negocio			2. Regular	punto	
				3. Mala	0 punto s	
	Formalidad Laboral		2%	1. Trabaja con relación dependencia	2 punto	0%
				2. Trabaja sin relación dependencia	1 punto	
	Antigüedad Laboral		3%	1. Más de 3 años	3 punto s	0%
				2. Entre 1 a 3 años	2 punto	
				3. Menos de un año	1 punto	
	Tipo de Contrato		4%	1. Contrato Jornada Parcial/Eventual	1 Punto	0%
				2. Jubilado/Prestación de Servicio	2 punto s	
				3. Contrato Indefinido con Periodo de Prueba	3 punto s	
4. Contrato Indefinido				4 punto s		
CAPACIDAD DE PAGO	Total puntaje	50%	50%	CAPACIDAD DE PAGO		50%
	Índice de cobertura/Capacidad de Pago	E35%	35%	1. Suficiente capacidad, los ingresos cubren la cuota con un exceso sobre el 120%	35 punto s	35%
				2. Buena capacidad, los ingresos cubren la cuota con exceso sobre el 100%	25 punto s	
				3. Insuficiente capacidad, los ingresos no cubren la cuota	5 punto s	

Indicador de Liquidez	5%		1. Mayor a 130%	5 puntos	5%
			2. Del 125% al 130%	3 puntos	
			3. Menor al 125%	2 puntos	
Rentabilidad sobre Capital	3%		1. Mayor que 2%	3 puntos	3%
			2. Igual o menor que 2%	2 puntos	
			3. Pérdida	1 puntos	
Reprociudad de Depósitos:	5%	5%	1. Mayor que \$70.00	5 puntos	5%
			2. Entre \$ 30.00 a \$ 70.00	3 puntos	
			3. Menor al \$30.00	2 puntos	
Capital de Trabajo	2%		1. Saldo Positivo	2 puntos	2%
			2. Saldo Negativo	1 punto	
Ingreso Neto		10%	1. Mayor al 50%	10 puntos	0%
			2. 30% a 49.99%	5 puntos	

				3. Menor al 30%	3 punto s	
CAPITAL	Total puntaje	10%	10%	CAPITAL		10%
	Nivel de endeudamiento:	10%	10%	1. Menor al 30%	10 punto s	10%
				2. Entre 30% y 40%	8 punto s	
				3. Entre 41 y 70%	5 punto s	
				4. Mayor al 70%	3 punto s	
Total puntaje	5%	5%	COLATERAL		5%	
COLATERAL	Garantías de Respaldo	5%	5%	1. Aval de Instituciones Financieras- CONAFIPS	5 punto s	5%
				2. Hipotecaria Cobertura mínima 160%	5 punto s	
				3. Personal	3 punto s	
				4. Quirografia	2 punto s	
CONDICIONES	Total puntaje	5%	5%	CONDICIONES		5%
	Nivel de competencia	3%		1. Sin competencia en el medio	3 punto s	3%
				2. Mediana Competencia	2 punto s	
				3. Alta competencia	1 punto	

Dinámica del Sector	2%		1. Sector en crecimiento	2 puntos	2%	
			2. Sector en Estabilidad	1 punto		
			3. Sector sin proyecciones	0 puntos		
Economía en General		5%	1. Roles de Pago	5 puntos	0%	
			2. Facturas por prestación de Servicio	3 puntos		
			3. Certificado de Trabajo	2 puntos		
					PUNTAJE ALCANZADO	100%
					RESULTADO OBTENIDO	APROBADO

Fuente: Base de datos Coac. My Chimborazo, 2020

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma

El Modelo de Gestión de Crédito Preventivo para la administración de la cartera en riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, ha sido diseñada para facilitar los diferentes cálculos matemáticos que se deben realizar para evaluar las solicitudes de crédito y evitar la subjetividad del proceso de calificación al socio al establecer parámetros medibles en lo posible y su ingreso directo de modo que no requiere de una calificación de parte del analista de crédito sino el ingreso de información que el modelo utiliza de acuerdo a los parámetros que se han ingresado.

Las ponderaciones de riesgo fueron establecidas con la participación del Jefe de Negocios, Jefe de Agencia Matriz y dos oficiales de crédito de la Cooperativa, adicionalmente se interrelaciona con el levantamiento e ingreso de información financiera de un negocio o de la unidad familiar,

en base a verificación de campo, procurando establecer cruces de variables que permitan verificar la veracidad de la información levantada.

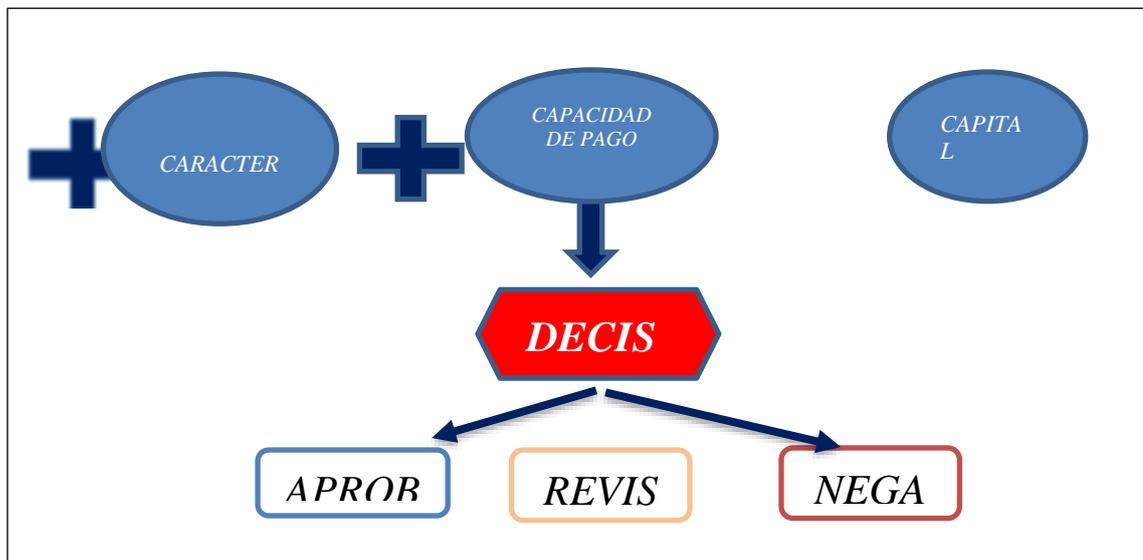


Gráfico 11: Variables de mayor ponderación modelo de gestión de crédito

Realizado por: Grefa, J. 2021.

3.2.4.2. Límites para la calificación de crédito

La aprobación del crédito se dará en función al análisis que implica otorgar un crédito, el mismo que es medido y ponderado en la Matriz de ponderación de Riesgo basado en las 5C de crédito, establecido en el ítem anterior, donde se explica la metodología de calificación y ponderación de cada variable.

Para que un crédito sea aprobado requiere que su nivel de riesgo se califique entre bajo y/o normal; en función a la siguiente tabla:

Tabla 45-3: Matriz de ponderación riesgo y calificación del riesgo crediticio

GESTIÓN NIVEL DE RIESGO CRÉDITO	TIPO DE RIESGO	CALIFICACIÓN DE RIESGO CREDITICIO	DECISIÓN
Nivel de Seguridad Optimo	RIESGO BAJO	Mayor o igual a 85%	APROBAR
	RIESGO NORMAL	Entre 70% Y 84.99%	APROBAR
Gestión de Cobro Bancario	RIESGO POTENCIAL	Entre 55% Y 69.99%	REVISAR
Límite de Riesgo	RIESGO DEFICIENTE	Menor 55%	NEGAR

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma .

Si el tipo de riesgo del solicitante recae en riesgo bajo o normal; esto es una calificación entre 70 y 100 puntos el analista de crédito puede decidir si procede o no la concesión del crédito.

Cuando el tipo de riesgo es potencial con una calificación de riesgo entre 50% y 70%; y el socio/cliente presenta dificultades temporales en la generación de flujos y sus días mora reflejados en la cooperativa no ha sido mayor a 15 días el analista de crédito cuando amerite podrá remitir al Comité de Ampliado de la Cooperativa, para la revisión o negación definitiva de la solicitud de crédito.

Finalmente, si el tipo de riesgo es deficiente con una calificación menor al 50%; el analista de crédito debe negar automáticamente la solicitud de crédito presentada por el socio.

3.2.4.3. Cuantificación de calificación de riesgo

La calificación del riesgo de crédito para la aprobación, revisión o negación de una solicitud de crédito se realizará en función del puntaje que el socio haya obtenido al ponderar cada una de las variables en la matriz de Ponderación de Riesgo para el Otorgamiento de un Crédito, basado en la 5C de crédito. Para cuantificar la calificación de riesgo se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Las diferentes variables a medir con sus respectivos pesos relativos
- Los rangos sobre los que se determinan los diferentes niveles de riesgo
- Las diferentes ponderaciones para cada factor de las 5C de crédito, y
- Puntuación obtenida en cada una de las posibles respuestas.

Riesgo Bajo

Se da cuando en el flujo de generación de ingresos y gastos, de una persona genera un exceso de liquidez disponible que garantiza su capacidad de pago para cubrir holgadamente el pago de sus cuotas de crédito mantenidas en las diferentes instituciones financieras como de sus acreedores, este exceso de liquidez genera que el socio cuente con voluntad de pago y que posiblemente sea una persona responsable para cubrir sus obligaciones financieras y comerciales contraídas.

Riesgo Normal

Reviste con suficiencia la capacidad de pago tanto de la institución financiera como de sus acreedores en capital e intereses; cuenta con voluntad de pago, pero un sobreendeudamiento puede generar que no pueda cumplir puntualmente el pago de sus cuotas en las fechas o plazo pactado. La generación de flujos puede debilitarse y presentar posibles incumplimientos.

Riesgo Potencial

Los socios cuyo flujo de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones financieras y comerciales, aunque no a su debido tiempo, ya que la generación de flujos de caja presenta problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financiero, que impide atender el pago total de las cuotas.

Riesgo Deficiente

Considerados como incobrables socios declarados en quiebra o insolvencia. Existe una alta incertidumbre sobre su permanencia como negocio en marcha. Generalmente son socios que mantienen otras deudas con calificación E.

3.2.4.4. Normas para la aprobación, revisión o negación de una solicitud de crédito

El comité de crédito de la Cooperativa deberá observar lo siguiente a más de las políticas y procedimientos establecidos en su manual de crédito.

Aprobación

Si la calificación de riesgo de una solicitud de crédito es mayor al 70%; y refleja un tipo de riesgo bajo o normal; el analista de crédito deberá remitir al Comité de Agencia para su aprobación y coordinación de la respectiva liquidación de crédito.

Sin embargo, cuando el Comité de Agencia detectare en su análisis y aprobación deficiencias en el levantamiento de información, inconsistencia en el análisis y que no cumple con las políticas de crédito establecidos por la Cooperativa para la concesión de un crédito, puede negar la liquidación. Adicionalmente el Comité debe observar los siguientes aspectos normativos establecidos en la resolución No. 129-2015-F, emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera “Normas para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”

- Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3,4 y 5 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica, por un valor que exceda el 1% del patrimonio de la Cooperativa y este valor no podrá ser mayor a los 400 salarios básicos unificados y el limite grupal no podrá ser superior al 10% del patrimonio de la entidad.
- No se podrán novar operaciones de crédito que se encuentren en mora, refinanciadas o reestructuradas.
- Las operaciones novadas deberán ser aprobadas por la instancia que aprobó el crédito original.

Revisión

Cuando el tipo de riesgo de un socio es potencial y que de acuerdo a la calificación y ponderación de las diferentes variables ha adquirido una calificación entre 50% y 70%; el analista de crédito puede elevar al Comité de Crédito Ampliado, para que se revise la solicitud de crédito y se tome la decisión de conceder o no el crédito, tomando en cuenta que para elevar la revisión a la instancia respectiva, deberá presentar un informe en el cual se justifique los motivos a reconsiderarse para el otorgamiento del crédito.

El comité Ampliado de la Cooperativa para la aprobación del crédito debe analizarse cuales fueron las variables que afectaron en su calificación, así como también debe documentarse adecuadamente la decisión de viabilizar la operación de crédito para lo cual el socio deberá cumplir con las siguientes políticas:

- Disponer de una actividad productiva en funcionamiento por al menos 6 meses o en su defecto demostrar una experiencia en la actividad micro empresarial por igual tiempo, en el caso de ser empleado mantenerse al menos un año en relación de dependencia.
- No tener deudas en el sistema financiero, o si las tuviere cumplir con los siguientes parámetros:
- Calificación histórica interna emitida por el sistema no mayor a “B1”
- No presentar en los últimos 12 meses atrasos como titular y/o codeudor en el sistema financiero Buró de Crédito
- Haber proporcionado la información necesaria para efectuar el análisis que requiere el sistema para el levantamiento de la información financiera, en especial para la construcción de los estados de financieros y determinación de indicadores financieros.
- No ser empleado o directivo de la Cooperativa
- El monto de la solicitud de crédito no deberá superar los \$ 5.000 (Cinco mil dólares)

El crédito puede ser negado de forma automática si:

- Dispone de malas referencias
- Dispone de un tiempo de residencia en su hogar menor a 1 año.
- Disponer de una puntuación en la calificación de riesgo emitida por la matriz de ponderación de riesgo basada en las 5C de crédito menor a 55 puntos.
- El socio dispone de un nivel de endeudamiento superior al 70% de su activo sin considerar el nuevo crédito.
- El solicitante no es residente en el país
- No dispone de capacidad de pago para honrar la deuda solicitada
- No está comprendido entre 18 y 75 años
- No presenta garantías adecuadas para soportar el crédito
- Si el socio ha solicitado su financiamiento para alguna actividad productiva de alto riesgo y no demuestra disponer de fuentes alternas de ingreso que puedan cubrir el pago en caso de que la actividad a financiar no genere ingresos de repago
- Tener demanda judicial
- Tener retención juicio de coactiva de retención de haberes
- Tiene atrasos como titular de la experiencia crediticia en el Buró de Crédito entre seis meses o más.
- Tiene una calificación interna de la experiencia crediticia mayor a B1

3.2.4.5. Normas para la aprobación, valoración y constitución de garantías

Aun cuando la solicitud sea aprobada requiere la aprobación de las garantías presentadas, para lo cual deberá observarse lo siguiente:

- En la calificación de las garantías personales se utilizará la misma matriz de calificación sujeto de crédito, tomando en cuenta que para que la garantía sea calificada como idónea deberá disponer de al menos 60 puntos en la calificación global. Garantías con puntajes menores serán negadas.
- El garante no podrá conceder más de dos garantías dentro de la Cooperativa.
- El índice de cobertura patrimonial del bien evaluado frente al monto del crédito solicitado debe ser superior al 160% cuando se trate de garantía hipotecaria.
- En caso de que sea un crédito con garantía autoliquidable el valor nominal del certificado de la póliza deberá cubrir el 135% del monto solicitado.
- Para créditos con garantía quirografaria los sujetos de crédito obligatoriamente deberán obtener una calificación mayor a 90% puntos.

En el caso en que el solicitante califique, pero no su garantía se solicitara el cambio de garantía. Una vez evaluada la nueva garantía y si calificara se procederá a conceder el crédito.

3.2.5. Estrategias para la administración, control y prevención de la cartera en riesgo

La eficiente administración del riesgo Crediticio, permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo mejorar su rentabilidad, el mismo que se verá reflejado en la disminución del gasto de provisiones. Para ello es importante que, a más de aplicar el modelo de gestión preventivo para la administración de cartera basada en las 5Cs de crédito, aplique las siguientes estrategias que incidirán en la administración de la cartera de crédito:

Tabla 46-3: Estrategias para la administración de cartera

FACTORES	PORQUE?	PARA QUE?	ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	
Carga de Trabajo por Oficial	Para garantizar que no exista sobrecarga laboral	Alcanzar una mejor administración de la Cartera	Establecer estándares sobre los cuales se evaluará que el asesor de crédito mantiene o no una adecuada carga de trabajo. A continuación se propone	
			VARIBLE	INDICADOR
			Número de socios por asesor con metodología individual	800
			Saldo máximo de cartera por asesor con metodología individual	\$ 2.000.000
Manejo de la Cartera de socios	Para ofrecer un mejor tratamiento a los socios	Administración sana y eficiente de la cartera	<p>CLASIFICACION DE SOCIOS: Para ejercer acciones de cobranzas diferenciadas:</p> <p>Puntuales: Aquellos socios que realizan sus pagos en la fecha estipulada máximo con un retraso de 5 días</p> <p>En mora: Socios en mora con un retraso</p> <p>Socios con retraso de 6 a 60 días, la responsabilidad de recuperación es el asesor de crédito</p> <p>Socios con mora de 61 hasta 90 días, recuperación en equipo Asesor, Jefe de Agencia y Jefe de Negocios</p> <p>Socios con mora mayor a 91 días Dpto. legal</p> <p>POLITICA SE SEGUIMIENTO DE LA CARTERA:</p> <p>Socios Puntuales: Serán visitados por el oficial de crédito, aunque no reflejen morosidad. Con el fin de establecer relaciones proactivas, garantizar la fidelización del socio y asegura la concertación de un nuevo crédito</p> <p>Socios en Mora: La atención se centrará en el 20% de los socios que representan el mayor monto de la cartera de crédito. Se utilizará la metodología de discriminación de Pareto. Estos socios deben recibir mínimo una visita en el transcurso de la duración del crédito</p>	
Control de vencimientos	Para ejercer acciones de cobranza a tiempo	Evitar el deterioro de la cartera	Establecer reportes diarios de vencimientos generados por el sistema de la Cooperativa, este reporte debe tener al menos la siguiente información No. De socio, nombre, No. de operación, fecha de vencimiento, saldo de capital, no de cuotas vencidas, valor en mora, direcciones y teléfonos del deudor y garante.	

Realizado por: Grefa, J. 2021.

Tabla 47-3: Estrategias para el control de la cartera de crédito

TIPO DE RIESGO	ASPECTO QUE GENERA	ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE LA CARTERA CRÉDITO
Sobreendeudamiento de los socios.	Sobre oferta crediticia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de revisión información del socio en el buró de crédito 2. Límite de aprobación para casos en la que la relación pasivo/activo es mayor del 70%.
Riesgo de tener pérdidas por fallas administrativas y errores humanos.	Errores al evaluar al socio. Errores por manejo de información, falencia en los controles. No sé de cumplimiento a las políticas y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de un sistema de información adecuado y confiable • Disponer de reportes anexos de cartera. • Revisión y evaluación periódica de la confiabilidad de los sistemas de información. • Políticas y procedimientos de contratación de personal que garanticen una adecuada selección y adiestramiento en manejo del sistema, metodología de crédito, análisis de información y determinación de pago. • Incorporar al Sistema Financiero, la matriz de ponderación al riesgo basado en la 5C de crédito.
Distorsión del mercado financiero Baja en la demanda de microcrédito.	Efectos comerciales Manejos de la política económica que afectan a la región y a la actividad productiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante del progreso y desarrollo económico de las zonas geográficas de influencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo. • Creación de productos de crédito para actividades comerciales, agropecuarias, industria, con el fin de evitar la concentración de productos y dependencias de mercados. • Establecimiento de zonas geográficas y de sectores económicos de alto riesgo, identificación de los riesgos.
Riesgo de la falta de permanencia futura de la actividad productiva.	Facilidad de accesos y salida, el tamaño de los negocios, su	<ol style="list-style-type: none"> 3. Financiar actividades productivas de personas con experiencia de al menos 6 meses en el negocio. O que conozca de la actividad. 4. Establecer política referente a montos de

	informalidad.	<p>crédito y requerimiento de garantías de acuerdo a los montos.</p> <p>5. Verificar condiciones macroeconómicas y sectoriales donde se desarrolla la actividad productiva.</p> <p>6. Financiamiento a negocios de menor escala debe orientarse a cubrir necesidades de capital de trabajo.</p>
Riesgo de no pago.	<ul style="list-style-type: none"> • La no disponibilidad de garantías. • Mala evaluación de la capacidad de pago. • Mala fe del socio 	<p>7. Levantamiento de la información en campo por el analista de crédito.</p> <p>8. Verificación e inspección del negocio.</p> <p>9. Verificación de referencias formales (buró de crédito) informales (referencias de vecinos).</p> <p>10. Record de pago para considerar aumentos de montos de crédito.</p> <p>11. Definición del nicho de mercado que pueden ser atendidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo.</p>

Realizado por: Grefa, J. 2021.

Tabla 48-3: Estrategias para la prevención del riesgo crediticio

FACTORES	PORQUE?	PARA QUE?	ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO CREDITICIO
Composición de la Cartera de Crédito.	Diversificación de la cartera de crédito por segmentos y productos de portafolio de crédito.	Cumplir con los objetivos institucionales establecidos en la Planificación Estratégica.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito My Chimborazo, no deberá concentrar más del 70% del total de su cartera en microcrédito.
			Los créditos vinculados no deben ser mayor al 10% de su patrimonio al cierre del ejercicio anterior.
			La exposición de microcrédito no puede ser mayor a un 60% en un solo sector económico.
			La cartera de crédito rural no será mayor al 60% del total de la cartera de microcrédito.
			La participación de cada agencia, en la composición de la cartera debe determinarse por sectores económicos.
Del Destinatario del Crédito.	Establecer mecanismos para controlar, mitigar el riesgo de crédito.	Minimizar el riesgo por selección adversa y de riesgo moral.	Disponer de una tecnología e instrumentos que permitan un adecuado levantamiento de información, análisis y evaluación del sujeto de crédito.
			Las condiciones bajo las cuales se otorga un crédito debe estar en función de la generación del flujo de caja de la actividad productiva.
			Capacitar al personal de crédito sobre la determinación de la capacidad de pago en función del análisis individual de la actividad económica.
			Las garantías deben ser adecuadas de modo que se permita el acceso al financiamiento.
Calificación del Socio.	Proporcionar herramientas para facilitar el	Utilizar el Modelo propuesto de Gestión de crédito	Evaluación en función al flujo de fondos.
			Aplicación de indicadores financieros, para determinar la capacidad de pago.
			Evaluación de aspectos externos del mercado.

	análisis de la actividad productiva.	preventivo basado en las 5Cs de Crédito.	<p>Evaluación del carácter del socio.</p> <p>Análisis y adecuación de constitución de garantías.</p> <p>Calificación de constitución de provisiones en base a lo estipulado en la Resolución de calificación de activos en riesgos emitidos por la entidad de control.</p>
Gestión de Cobro Institucional.	Apoyar al control de riesgo de crédito	Establecer normas, procedimientos y mecanismos para la gestión de cobro de la cartera.	<p>Gestión de Cobro Preventivo:</p> <p>Orientado a efectuar recordatorios antes del vencimiento.</p> <p>Establecimiento de planes de incentivos para incrementar la eficiencia de la recaudación en los asesores de crédito.</p> <p>Sistema de Información confiable</p> <p>Establecer reportaría de la cartera en mora desde un día, con toda la información necesaria para realizar gestiones de cobro.</p> <p>Generar reportes que brinde información de tendencias de la cartera en riesgo, para la toma de decisiones.</p>

3.2.5.1. *Ámbito: economía solidaria*

objetivo 7: Impulsar La Economía Solidaria

Impulsar la economía popular y solidaria a través de la creación y fortalecimiento de organizaciones del sector, agrícola, productivo y comercial generando oportunidades de trabajo.

Tabla 49-3: Impulso de la economía solidaria

Indicador	Línea Base (Dic 2020)	2021	2022	2023	2024	2025
Número de Organizaciones creadas y autosuficientes		2	2	3	3	4
Número de Organizaciones fortalecidas para conseguir autosuficiencia		2	4	6	8	10

Estrategias

- Ampliar alianzas estratégicas con entidades relacionadas con la EPS.
- Fortalecer la estructura y gestión de la Dirección de Impulso a la Economía Solidaria (DIES).
- Generar articulación y sinergia entre la DIES, Educoope y Servicios.
- Implementar una metodología de fortalecimiento de la EPS.

Presupuesto

Tabla 50-3: Impulso de la economía solidaria

N°	Estrategias	Valor Anual
1	Economía solidaria	500
2	Educación	240
3	Gestión de calidad	600
4	Gobernabilidad	500
5	Atención al socio	240
6	Sostenibilidad financiera	400
7	Talento humano	240
TOTAL		2720,00

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito MyChimborazo

Realizado por: Jesenia Janeth Grefa Yauripoma, 2021

CONCLUSIONES

Dentro de las conclusiones se considera que:

El desarrollo del marco teórico en torno al Plan Estratégico, recopiló información de varias fuentes bibliográficas buscando implementar la propuesta dentro de la cooperativa de ahorro y crédito MyChimborazo Ltda. con la finalidad básica de mejorar su cartera de créditos, minimizando su riesgo.

El diagnóstico realizado a la cooperativa de ahorro y crédito MyChimborazo Ltda., pone en evidencia los puntos de acierto y neurálgicos en el contexto interno y externo que la organización posee y con ellos proyecta el Plan Estratégico en base a herramientas administrativas que buscan mejorar sus procesos administrativos y financieros. Se deja en evidencia que la cooperativa no cuenta con un Plan Estratégico que permita optimizar recursos, maximizar la rentabilidad y fundamentalmente controlar el riesgo financiero que posee.

Es indudable que el diseño del Plan Estratégico involucra a todos los actores de una organización, ayuda a mejorar la gestión administrativa, financiera y su fortalecimiento como organización cooperativista al perfeccionar sus procesos internos, ayudando a directivos y empleados en la consecución de las metas organizacionales y económicas para garantizar su permanencia en el tiempo mediante su direccionamiento Estratégico desarrollado.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones fruto del desarrollo del presente trabajo son:

Aplicar de inmediato el Plan Estratégico propuesto para mejorar la rentabilidad de la cooperativa, así como minimizar el riesgo crediticio que mantiene, buscando fortalecer la estructura organizacional de My Chimborazo.

Socializar el Plan Estratégico con personal operativo y administrativo de la cooperativa por medio de canales de difusión oficial con la finalidad que exista un conocimiento profundo y efectivo en los actores organizacionales y crear en el personal un sentido de pertinencia en la cooperativa.

Es recomendable que se dé seguimiento a las estrategias propuestas en el Plan Estratégico con la finalidad de crear cultura de calidad en los procesos y verificar metas planteadas hasta el año 2025 y así, detectar falencias, actualizar procesos de requerirlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Castellano, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Caracas: IE Venezuela.
- Corrales, G. (s.f.). *La nación*. Obtenido de: <https://www.nacion.com/economia/las-cinco-c-del-credito/BFLEAF5Y6BEXJNBZYKKTU667CLY/story/>
- Eliécer, P. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Obtenido de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=UHf0c2teto&sig=DUUcCF7l2CPVkg_dF5RoXaGt2oA#v=onepage&q&f=false
- Flórez, J. (2016). *Plan de negocios para pequeñas empresas*. Bogota, Colombia: U ediciones.
- Fuentes, M., & Cordón, E. (2011). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Madrid: Piramide.
- Gabriel, B. (2010). *Evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios Gas LP para la carburación*. México: MAPorrúa.
- Martínez, R. (2010). *Administración de proyectos: guía para el aprendizaje*. Mexico: Pearson Educación.
- Norton, R. (2012). *Planificación estratégica y su importancia en la organización*. Mexico: Magrow Hill.
- Padilla, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyecto*. Bogota : Ecoe Ediciones .
- Rodriguez, R. (2011). *Emprendedor de Exitp*. Mexico: Edamsa.
- Salas, V. (2009). *Fronteras del conocimiento*. Zaragoza, España.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Chile: McGraw-Hill.
- THOMPSON, A. (2017). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Urquizo, A. (2000). *Guía para una Investigación Educativa*. Riobamba: Edipcentro.

ANEXOS

ANEXO A: FOTOS DE LA ENCUESTA





ANEXO B: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA
1.- ¿En la Institución cuentan con un Plan Estratégico??

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	
3	No conozco	

2.- ¿Cuenta la cooperativa con un sistema de control, seguimiento y evaluación para todas sus áreas?

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	

3.- ¿Conoce a cerca de la elaboración de la planificación estratégica en la cooperativa??

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	

4.- ¿Considera Usted que se da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas?

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	
3	Desconozco	

5.- ¿El personal que labora en la cooperativa, cuenta con los conocimientos y habilidades suficientes para la formulación de un plan estratégico?

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	
3	Desconoce	

6.- ¿Cuentan con indicadores de Eficiencia y Eficacia para valorar los resultados obtenidos en la unidad?

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	
3	Desconozco	

7.- ¿Se perciben acciones en favor de una Planificación Estratégica que promuevan el desarrollo de cooperativa de ahorro y Crédito?

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	

8.- ¿Se presenta información hacia el socio o cliente periódicamente relevante y confiable para la toma de decisiones?

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	

9.- ¿Considera que las operaciones y actividades de la cooperativa, se orientan a la mejora continua, y cumplimiento de sus logros con eficacia??

No.	ALTERNATIVAS	
1	SI	
2	NO	

**ANEXO C: ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA
Gerente General**

- a) ¿Cómo está estructurada su cooperativa?**
- b) ¿Cuáles son los servicios que presta su cooperativa?**
- c) ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico para los próximos cinco años?**
- d) ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda servicio a la colectividad?**
- e) ¿Constituye una ventaja o desventaja el hecho de que Cooperativa que usted gerencia no cuente con una planificación estratégica? ¿Por qué?**
- f) ¿Dispone la cooperativa de un reglamento de crédito?**
- g) ¿Existe un plan de capacitación de la Cooperativa que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?**
- h) ¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la cooperativa dentro de las áreas administrativa y financiera?**
- j) ¿Los procesos de los servicios son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los asociados?**
- k) ¿Existe flujo adecuado de información entre Gerencia, Contabilidad y Tesorería para tomar decisiones sobre las operaciones financieras que realiza la cooperativa?**
- l) ¿Cuál es la política de la cooperativa sobre el cumplimiento de procedimientos para la distribución adecuada y rotación del personal?**
- m) ¿la cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?**
- n) ¿Busca la actualización constante para los funcionarios y empleados que laboran en la cooperativa?**
- n) ¿Considera usted necesario la actualización del Manual de crédito y cobranzas en función de mejorar los procesos?**

ANEXO D: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MY CHIMBORAZO”

- a) ¿Cuál es la calidad de servicio que brinda la cooperativa a sus socios?
- b) ¿El cargo que ocupa actualmente, es con nombramiento o por contrato?
Los cargos que están actualmente vigentes en la Institución, son contratos.
- c) ¿Existe procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades que realicen el trabajo en los diferentes departamentos?
- e) ¿Disponen de manuales para el manejo del área financiera y operativa a fin de desempeñar mejor sus actividades?
- f) ¿Se realizan informes periódicos sobre el análisis de las cuentas contables para evaluar su rendimiento financiero?
- g) ¿Se mantiene un aceptable flujo de información con gerencia y los demás departamentos de la cooperativa para buscar sugerencias respecto al mejoramiento de la gestión financiera de la cooperativa?
- h) ¿El diseño de los registros y documentos soporte están acorde con los requerimientos y necesidades de las actividades operacionales de la Institución?
- i) ¿El personal que labora con usted, ha recibido por escrito las funciones que le corresponden realizar dentro de su departamento o sección?
- j) ¿Ha adquirido nuevas competencias el personal que labora en los diferentes departamentos a través de la capacitación?
- k) ¿Existe algún funcionario que le supervise o audite el cómo está llevando a cabo sus funciones y responsabilidades?
- l) ¿Existe una política permanente de análisis y revisión constante para mantener la vigencia, oportunidad y control de riesgo del servicio de crédito frente a las cambiantes condiciones del entorno?
- m) ¿Considera usted necesario que la cooperativa adopte un manual de políticas y procedimientos para el manejo adecuado de sus operaciones? ¿Por qué?
- n) ¿Cuenta la cooperativa con un plan de cuentas que cumpla con las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas?