



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

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
COAC KULLKI WASI AGENCIA PELILEO 2021 – 2025.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

MARÍA ELIZABETH CAIZABANDA JEREZ

Riobamba - Ecuador

2022



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

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
COAC KULLKI WASI AGENCIA PELILEO 2021 – 2025.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: MARÍA ELIZABETH CAIZABANDA JEREZ

DIRECTOR: Ing. JUAN ALBERTO AVALOS REYES

Riobamba - Ecuador

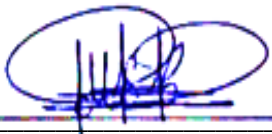
2022

©2022, María Elizabeth Caizabanda Jerez

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, MARÍA ELIZABETH CAIZABANDA JEREZ, 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 otras fuentes están debidamente citados y referenciados. Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de marzo de 2022


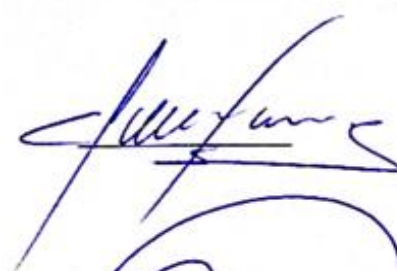


María Elizabeth Caizabanda Jerez

C.I. 180519732-2

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA 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, **DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COAC. KULLKI WASI LTDA. AGENCIA PELILEO 2021 – 2025.**, realizado por la señorita: **MARÍA ELIZABETH CAIZABANDA JEREZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-03-14
Ing. Juan Alberto Avalos Reyes DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-03-14
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte MIEMBRO DE TRIBUNAL		2022-03-14

DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dedicado a Dios por ser mi guía y por darme todas sus bendiciones para poder cumplirlo.

Y a mis padres por ese apoyo incondicional que me han dado a lo largo de mi carrera profesional y a mi hija ya que ella es mi motor fundamental para lograr cumplir ser una profesional.

María

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo investigativo primeramente quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que me ha dado a lo largo de mi vida y por ser mí guía, apoyo y fortaleza en aquellos momentos malos y buenos de nuestra vida.

Gracias a mi padre y madre quienes son los principales promotores de este sueño, por confiar y apoyar en mis estudios de manera económica y tolerante, por estar conmigo en toda esta etapa de cumplir con uno de mis sueños y metas.

Y de manera especial agradezco a mi tutor y miembro de mi tesis por haberme guiado en la elaboración de este trabajo de titulación que gracias a sus consejos y correcciones pertinentes he logrado culminarlo y por ser ese apoyo para desarrollarme profesionalmente y ser como humano.

María

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Generalidades.....	2
1.1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.2. Formulación del problema.....	2
1.1.3. Delimitación del problema.....	2
1.1.4. Sistematización del problema.....	3
1.1.5. Objetivos.....	3
1.1.5.1. Objetivo general.....	3
1.1.5.2. Objetivos específicos.....	3
1.1.6. Justificación.....	3
1.1.6.1. Justificación teórica.....	4
1.1.6.2. Justificación metodológica.....	4
1.1.6.3. Justificación práctica.....	4
1.2. Antecedentes de investigación.....	4
1.3. Marco Teórico.....	7
1.3.1. Planificar.....	7
1.3.1.1. Plan Estratégico.....	7
1.3.1.2. Principios de la Planificación Estratégica:.....	8
1.3.1.3. Modelos de planificación estratégica.....	9
1.3.1.4. Características de Plan Estratégico.....	10
1.3.1.5. Componentes del Proceso de Planificación Estratégica.....	10
1.3.1.6. Formulación de la estrategia.....	11
1.3.2. Direccionamiento.....	13
1.3.2.1. La Misión.....	13
1.3.2.2. La Visión.....	13

1.3.2.3.	<i>Beneficios de un Plan Estratégico</i>	14
1.3.2.4.	<i>Limitaciones de un Plan Estratégico</i>	14
1.3.2.5.	<i>Articulación Estratégica</i>	14
1.3.2.6.	<i>Fases de un Plan Estratégico</i>	15
1.3.2.7.	<i>Etapas de la Planeación Estratégica</i>	16
1.3.2.8.	<i>Proceso de Planificación Estratégica</i>	17
1.3.2.9.	<i>Modelos de Planeación Estratégica</i>	18
1.3.2.10.	<i>Mapa estratégico</i>	18
1.3.3.	<i>El Análisis FODA</i>	18
1.3.3.1.	<i>Análisis Externo</i>	19
1.3.3.2.	<i>Análisis Interno</i>	20
1.3.4.	<i>Cooperativas de Ahorro y Crédito.</i>	21
1.3.4.1.	<i>Creación de las cooperativas</i>	22
1.3.4.2.	<i>Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador</i>	22
1.3.4.3.	<i>Funciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	23
1.3.4.4.	<i>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidaria, 2011</i>	24
1.3.4.5.	<i>Estructura de las cooperativas</i>	25
1.3.4.6.	<i>Estructura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito</i>	25
1.3.4.7.	<i>Los créditos y las cooperativas</i>	26
1.4.	Marco conceptual	28

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	30
2.1.	Enfoque de investigación	30
2.1.1.	<i>Enfoque Cualitativo</i>	30
2.1.2.	<i>Enfoque Cuantitativo</i>	30
2.2.	Nivel de Investigación	31
2.2.1.	<i>Investigación exploratoria</i>	31
2.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i>	31
2.2.3.	<i>Investigación explicativa</i>	31
2.3.	Diseño de investigación	32
2.4.	Tipo de estudio	32
2.4.1.	<i>Exploratorio</i>	32
2.4.2.	<i>Descriptivo</i>	33
2.4.3.	<i>Correlacional o asociación de variables</i>	33

2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
2.5.1.	<i>Población</i>	33
2.5.2.	<i>Muestra</i>	34
2.6.	Métodos	34
2.6.1.	<i>Inductivo</i>	34
2.6.2.	<i>Deductivo</i>	34
2.6.3.	<i>Analítico</i>	35
2.7.	Técnicas	35
2.7.1.	<i>Entrevista</i>	35
2.7.2.	<i>Encuesta</i>	35
2.8.	Instrumentos de Investigación.	36
2.8.1.	<i>Cuestionario</i>	36
2.9.	Interrogantes de estudio (Idea a Defender)	36

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
3.1.	Resultados	37
3.1.1.	<i>Entrevista dirección de la cooperativa</i>	37
3.1.2.	<i>Entrevistas al personal operativo que labora en las distintas áreas de la cooperativa</i>	38
3.1.3.	<i>Resultados de las encuestas aplicadas a socios y clientes</i>	40
3.2.	Discusión de resultados	50
3.3.	Análisis del macro entorno.	50
3.3.1.	<i>Dimensión Económica</i>	50
3.3.2.	<i>Dimensión Político Legal</i>	52
3.3.3.	<i>Dimensión Socio – Cultural</i>	53
3.3.4.	<i>Dimensión Tecnológica</i>	54
3.3.5.	<i>Dimensión Medio Ambiental</i>	55
3.3.6.	<i>Microambiente</i>	55
3.3.6.1.	<i>Micro entorno y sus dimensiones</i>	56
3.3.7.	<i>Perfil Estratégico Externo</i>	56
3.3.8.	<i>Matriz de respuesta a factores estratégicos externos.</i>	58
3.4.	Análisis del micro entorno	59
3.4.1.	<i>Dimensiones</i>	59
3.4.2.	<i>Análisis de la Competencia</i>	66
3.4.3.	<i>Matriz de Impacto y Ocurrencia</i>	67
3.4.4.	<i>Perfil estratégico interno</i>	68

3.4.5.	<i>Matriz de respuesta a factores estratégicos internos</i>	70
3.5.	Análisis FODA de la cooperativa:	71
3.6.	Propuesta	71
3.6.1.	<i>Título</i>	71
3.6.2.	<i>Introducción</i>	71
3.6.3.	<i>Antecedentes de la institución</i>	72
3.6.3.1.	<i>La cooperativa</i>	72
3.6.4.	<i>Diseño de planes, programas y proyectos para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Pelileo.</i>	74
3.6.4.1.	<i>Planes:</i>	74
3.6.4.2.	<i>Programa</i>	76
3.6.4.3.	<i>Programa</i>	79
3.6.4.4.	<i>Presupuesto</i>	83
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		85
BIBLIOGRAFÍA		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review.....	21
Tabla 1-2:	Población de socios	33
Tabla 2-2:	Población de empleados	33
Tabla 1-3:	La cooperativa cuenta con una Planificación Estratégica	41
Tabla 2-3:	Control, seguimiento y evaluación.....	42
Tabla 3-3:	Elaboración de una Planificación Estratégica.....	43
Tabla 4-3:	Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas	44
Tabla 5-3:	Plan estratégico para mejorar el ambiente laboral.....	45
Tabla 6-3:	Indicadores de Eficiencia y Eficacia para valorar los resultados obtenidos en la unidad.....	46
Tabla 7-3:	Acciones favorables de la planificación estratégica.....	47
Tabla 8-3:	Información periódica.	48
Tabla 9-3:	Supervisión y promueven la mejora continua.	49
Tabla 10-3:	Dimensión Económico	51
Tabla 11-3:	Dimensión Político Legal.....	52
Tabla 12-3:	Dimensión Socio Cultural	53
Tabla 13-3:	Dimensión Tecnológica.....	54
Tabla 14-3:	Dimensión Medio Ambiental	55
Tabla 15-3:	Dimensión y su Entorno.....	56
Tabla 16-3:	Matriz de Impacto y Ocurrencia.....	57
Tabla 17-3:	Matriz de Impacto y Ocurrencia.....	58
Tabla 18-3:	Competencia.....	59
Tabla 19-3:	Clientes.....	60
Tabla 20-3:	Mercado.....	60
Tabla 21-3:	Matriz de Impacto y Ocurrencia.....	61
Tabla 22-3:	Dimensión Organización.....	62
Tabla 23-3:	Dimensión Marketing.....	63
Tabla 24-3:	Dimensión de Finanzas	64
Tabla 25-3:	Investigación y Desarrollo	65
Tabla 26-3:	Competencia Interna	66
Tabla 27-3:	Investigación y Desarrollo	67
Tabla 28-3:	Perfil estratégico interno	68
Tabla 29-3:	Factores estratégicos internos.....	70
Tabla 30-3:	Análisis FODA.....	71

Tabla 31-3: Proceso de concesión de crédito propuesto.....	80
Tabla 32-3: Seguimiento cartera en mora.....	81
Tabla 33-3: Seguimiento actividades de cobranza.....	82
Tabla 34-3: Presupuesto	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	En la Institución Cuenta con un Plan Estratégico	41
Gráfico 2-3:	Control, seguimiento y evaluación	42
Gráfico 3-3:	Elaboración de un plan estratégico	43
Gráfico 4-3:	Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas	44
Gráfico 5-3:	Plan estratégico para mejorar el ambiente laboral	45
Gráfico 6-3:	Cuentan con indicadores de Eficiencia y Eficacia la cooperativa.....	46
Gráfico 7-3:	Se establecen acciones que promuevan el desarrollo de la Unidad crediticia de la COAC	47
Gráfico 8-3:	Se presenta información periódica, relevante y confiable para la toma oportuna decisiones.....	48
Gráfico 9-3:	Las operaciones cuenta con la debida supervisión y promueven la mejora continua.....	49
Gráfico 10-3:	Organigrama funcional	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Modelo de Fred David.....	9
Figura 2-1: Etapas de la planeación estratégica	16
Figura 3-1: Plan estratégico	18
Figura 4-1: Evolución de las de Cooperativas Financieras	23

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKY WASI Ltda. Agencia Pelileo en el periodo 2021 – 2025, buscando mejorar el rendimiento financiero, dicha investigación tuvo lugar en la ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua; en donde se enfocó el estudio con las diferentes áreas de la institución, en las cuales se realizó entrevistas al gerente general y al personal que labora y las encuestas se aplicaron a los socios y a los clientes. Con los análisis y resultados alcanzados se identificó que carecen de un plan estratégico, falta de objetivos, misión y visión, por la cual se plantean planes, programas y proyectos que impulsaran su desarrollo y sostenibilidad, además se aplicaran las herramientas administrativas las mismas que incrementaran los ingresos económicos y la estabilidad de la institución. Al concluir con la planificación ayuda a la cooperativa en su desarrollo y progreso de la misma conjuntamente a la mejora de toma de decisiones, productos y servicios financieros, concesión de créditos y servicios al cliente con el fin de satisfacer las necesidades del cliente; por lo expuesto se pide implementar y socializar las estrategias implantadas para la cooperativa con el fin de mejorar la rentabilidad y sostenibilidad.

Palabras clave: <PLAN>, <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA>, <ANÁLISIS Y RESULTADOS>, <ESTABILIDAD>, <RENTABILIDAD>, <SOTENIBILIDAD>.

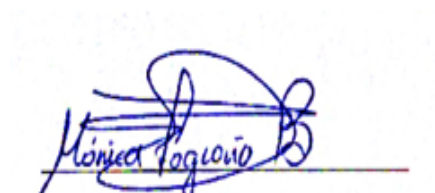


0840-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research was to design strategic planning for the KULLKY WASI Ltda. Agencia Pelileo Savings and Credit Cooperative in the period 2021 - 2025. Strategic planning took place in the city of Pelileo, province of Tungurahua, to improve the financial performance of the cooperative by analyzing its different areas. For this reason, interviews with the general manager and the staff of the institution, as well as Partner and customer surveys were necessary to collect information. After that, with the analyzes and results achieved, it was possible to identify the lack of a strategic plan, objectives, mission, and vision. These findings have been the basis for designing plans, programs, and projects to promote institutional development and sustainability. In addition, the administrative tools that will increase the economic income and the stability of the institution will be applied. Planning will contribute to the development and progress of the cooperative and decision-making. In the same way, financial products and services, credit granting, and customer services will obtain improvements to meet customer needs. To sum up, the implementation and socialization of the strategies implemented in the cooperative are recommendations that must be considered to improve profitability and institutional sustainability.

Keywords: <PLAN>, <STRATEGIC PLANNING>, <ANALYSIS AND RESULTS>, <STABILITY>, <PROFITABILITY>, <SUSTAINABILITY>.



Mónica Alejandra Logroño Becerra

C.I.: 060274953-3

INTRODUCCIÓN

La cooperativa Kullki Wasi Ltda., agencia Pelileo debe enfrentar numerosos retos y exigencias para garantizar su supervivencia, y tiene un componente social y político inherente a su naturaleza que le compromete a ser artífice de su propio desarrollo. Por ello es necesario que abra sus puertas a nuevas formas de ver el desarrollo, hoy en día se requiere que las cooperativas participen activamente, con recursos e ideas, en los procesos de desarrollo tecnológico, investigativo y científico.

El presente TDT está enfocado en el diseño de la Planeación estratégica de la Cooperativa, la cual dentro de su objeto social contempla ofrecer productos y servicios financieros que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, y comunidad en general. En este trabajo se realizó un diagnóstico estratégico de la situación actual de la Cooperativa, el cual permitió conocer aspectos de operación, impacto de su objeto social en los asociados, y la comunidad en general.

El desarrollo de la Planeación Estratégica para la COAC está compuesto por tres capítulos: el capítulo I que involucra al marco teórico referencial que fundamenta el trabajo en los principios cooperativos, en los valores éticos, sociales, económicos y políticos, y en el desarrollo del objeto del acuerdo cooperativo un capítulo dos el marco metodológico en el cual se encuentran los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de información y el capítulo tres que encierra la presentación y discusión de los resultados así como la propuesta o desarrollo del plan estratégico con la generación de planes , programas y proyectos y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Generalidades

1.1.1. Planteamiento del problema

Hoy en día el mundo ha tenido grandes transformaciones políticas y económicas. El concepto mismo de planificación responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones. El "Planeamiento Estratégico". La realidad, no sólo de muchas organizaciones importantes a nivel mundial, sino de pequeños y medianos negocios en el país, demostrando que la Planificación a Largo Plazo es fundamental para un viaje seguro hacia el desarrollo organizacional.

El Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

En Ecuador existe competitividad entre las cooperativas de ahorro y crédito, toda vez que están afrontando la Pandemia con todos los recursos disponibles en la actualidad. Una herramienta que es de mucho valor es la planificación estratégica que se ha convertido en un aliado principal toda vez que una empresa o institución que no cuente con una visión, misión, valores corporativos, objetivos estratégicos tiende a sucumbir, mientras que existen otras que están encaminadas a lo que quieren en los próximos años.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda., no es la excepción debe someterse a la estructuración de nuevos planes, programas y proyectos si quiere proyectar sus actividades económicas y lograr la sostenibilidad económica y financiera hasta el 2025.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide el diseño de la planificación estratégica para la COAC Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, periodo 2021- 2025?

1.1.3. Delimitación del problema

Objeto de estudio: Planeación Estratégica.

Campo de acción: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda. Agencia Pelileo.

1.1.4. Sistematización del problema

¿Se considera necesario el diseño de una planificación estratégica para la COAC Kullki Wasi?

¿Cómo contribuirá la planificación estratégica a la gestión administrativa de la institución?

¿Qué herramientas se utilizarían para diseñar la planeación estratégica para la cooperativa?

¿Qué incidencias tendrá la planeación estratégica en la cooperativa frente a la competitividad agresiva de las otras COAC?

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1. Objetivo general

Diseñar la planificación estratégica para la COAC. Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, periodo 2021- 2025, con el fin de mejorar el rendimiento financiero.

1.1.5.2. Objetivos específicos

- Describir las bases teóricas relacionadas con el diseño de la planificación estratégica.
- Realizar un diagnóstico estratégico que oriente la estructuración de la planificación estratégica de la COAC. Kullki Wasi Ltda.
- Establecer planes, programas, proyectos y presupuesto que impulsen la rentabilidad de la COAC. Kullki Wasi Ltda.

1.1.6. Justificación

El presente proyecto de investigación se pretende diseñar la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para mejorar la administración financiera y organizacional, lo cual afecta directamente en la toma de decisiones y en la rentabilidad de la misma.

Por lo mencionado anteriormente es necesario el diseño de la planificación estratégica para la institución, al contar con una planificación acorde a las necesidades de la institución se puede maximizar el aprovechamiento de los recursos tanto humanos, materiales y económicos lo cual permitirá tener una estabilidad económica como institución financiera y cumplir con los objetivos propuestos a futuro.

1.1.6.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente porque para realizarlo se requiere el apoyo de varias fuentes bibliográficas recopiladas de varios autores que sean referentes al tema de investigación además se utiliza la tecnología para realizar consultas de información actual, que ayudara al diseño de la planificación estratégica.

1.1.6.2. Justificación metodológica

La presente investigación se justifica metodológicamente, porque se aplicará métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan recabar información necesaria para el diseño de la planificación estratégica de la COAC. Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo; lo cual facilitará el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución.

1.1.6.3. Justificación práctica

La presente investigación desde la perspectiva práctica se justifica porque, existe la necesidad de mejorar el desempeño de la COAC. Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, por medio de la implementación de planificación estratégica, acorde a las necesidades de la institución que permita obtener mejores resultados. En la actualidad, la falta de planificación impacta significativamente en el desarrollo de las organizaciones.

En la práctica la investigación beneficia directamente a la COAC. Kullki Wasi, Ltda., e indirectamente a los empleados de la institución porque permite cumplir con los objetivos propuestos y por ende mejorar el rendimiento financiero de la institución y a los socios que son la razón de ser de la organización cooperativista.

1.2. Antecedentes de investigación

Para la investigación en mención se 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 cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo

Autor: Ana Jacqueline Ortega Pazos

Fecha de publicación: 2019

Editorial: Riobamba. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El estudio se lo lleva a cabo con el fin de que la planificación estratégica, se convierta en una herramienta fundamental y que ayude a la disminución y control de la cartera vencida, en la institución. Para su desarrollo se efectuó, encuestas a los socios de la institución y observación que se ejecutó en toda la entidad. Dentro de los hallazgos se encontró no cuentan con un plan estratégico para la recuperación de la cartera vencida y la falta de un reglamento actualizado para el otorgamiento de los créditos y cobranzas que permitan tener un proceso eficiente y por ende la disminución y control efectivo de la cartera. (Ortega Pazos, 2019)

El plan estratégico está dirigido principalmente a mejorar los procesos de trabajo en las operaciones de crédito, que permitan un mejor control de las mismas, y se disminuyan los riesgos crediticios logrando aumentar su índice de liquidez.

La investigación tiene como objetivo fundamental: diseñar un Plan Estratégico que viabilice la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., en la agencia Riobamba, provincia de Chimborazo del cual se desprende los siguientes Objetivos Específicos: Aplicar referentes teóricos y científicamente que sirvan de guía para la aplicación de la presente investigación, diseñar la metodología propicia que ayude al análisis de la situación actual de la cooperativa. Y diseñar plan estratégico para la minimización de la cartera vencida de la Cooperativa y apreciar los resultados esperados en el corto plazo. (Ortega Pazos, 2019)

La presente investigación pretende brindar la oportunidad a la cooperativa de modernizar sus políticas de crédito y su sistema operativo, lo cual permitirá crecer la confianza de sus socios y mejorar los estándares de calidad en todos sus productos y servicios que ofrece, logrando así su desarrollo eficiente. Finalmente se recomienda a la cooperativa implementar la investigación ya que la misma ayudará a la correcta toma de decisión en la entidad.

Tema 2: 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. (Muñoz, 2018)

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 (Muñoz, 2018).

Gracias al estudio situacional realizado a la pequeña empresa, se logró determinar otras debilidades a parte de la ausencia de planificación estratégica. Las principales son: la falta de una estructura organizacional y de funciones, ausencia de documentación de procesos, entre otros, los cuales justifican el desequilibrio en las distintas operaciones de la empresa. 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 3: Plan Estratégico para la Empresa Serviexpress Dedicada al Servicio Técnico Automotriz en la Ciudad de Guayaquil

Autor: José 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. Ha sí como diseñar un plan de acción en función de las estrategias planteadas para optimizar los recursos y procesos en Serviepress.

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 (Neira Loza , 2017).

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 (Neira Loza , 2017).

Se puede concluir que la planificación estratégica es fundamental, esta ejerce influencia directa en el entorno organizacional, de ella depende el éxito o fracaso de la organización.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Planificar

“Planificar es un proceso que permite organizar y seleccionar acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos propuestos, a través de la investigación y la utilización de recursos disponibles.” (Autores, Colectivo de, 2019).

1.3.1.1. Plan Estratégico

a. 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). Esta expresión no es más que 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 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.

Para (Baca, 2013) la planeación estratégica “es un mecanismo importante para la toma de decisiones dentro de las instituciones”, en ellas se pueden establecer el cumplimiento de los objetivos planteados y especialmente de los planes de acción que van a estar encaminados a lograrlos.

Según (Muñiz, 2009) indica: “Es una herramienta de acciones que permite ordenar y establecer que secuencia deben recorrer las instituciones para llegar a sus metas propuestas, siempre y cuando estén conscientes de los cambios que su entorno puedan presentar”, las organizaciones deben plantearse objetivos que les permita crecer en los diferentes aspectos que se involucra una organización.

En las empresas hoy en día la planificación juega un papel muy importante, según (Tang, 2002) “el éxito de una gestión estratégica no está en solo desarrollar el plan de la empresa, sino también los ejecutivos aprenden a reconocer la importancia de este proceso gracias a su participación directa con el cumplimiento del plan”, esto quiere decir, que los colaboradores son el alma de las organizaciones debido a que son los que ejecutarán las estrategias o acciones que permitan cumplir con lo planificado.

1.3.1.2. Principios de la Planificación Estratégica:

La planificación estratégica debe tener los siguientes principios: (García & Valencia , 2007).

- Debe ser clara y precisa.
- Relacionarse al entorno, esto implica adaptarse a cambios.
- Debe ser medible.
- Debe involucrar a todas las áreas de la organización.
- Debe ser factible la ejecución y establecer un plazo máximo de tiempo.
- Debe ser incluyente, es decir deben participar todos los colaboradores de la empresa.

Se puede argumentar que, implementar un plan estratégico conlleva tener en cuenta algunas características especiales, para obtener buenos resultados, es una herramienta que permite alinear a toda la organización y evaluar después de un periodo determinado buscando siempre maximizar los resultados.

Uno de los principales propósitos de la planificación estratégica es cumplir con los objetivos propuestos, es decir llevar a cabo cada acción o estrategia que nos permita alcanzar los resultados planificados. Se requiere que todos los departamentos tengan participación y conocimiento hacia dónde quiere ir la empresa.

Según (González, 2019) indica: todas las organizaciones poseen una estrategia, que las direcciona hacia algún rumbo, por esto es trascendental que el plan sea formal, al derivarse de un análisis del entorno, es por eso que se requiere valorar las fortalezas y las debilidades e identificación de oportunidades para lograr una ventaja competitiva.

Para (Navajo, 2009) los beneficios que se obtiene al implementar una planificación estratégica son los siguientes:

- Anticiparse a cambios que se presenten.

- Identificar procesos de alto impacto para centrar esfuerzos y atención
- Optimizar recursos.
- Mejor comunicación entre mandos altos, medios y personal operativo en búsqueda de mejores resultados globales.
- Evaluar el desempeño de todos los colaboradores y aplicar medidas correctivas de ser el caso.

1.3.1.3. Modelos de planificación estratégica.

Modelo propuesto por Fred David en 1988 en donde menciona que la planificación estratégica se basa en la ejecución y evaluación de las estrategias propuestas.

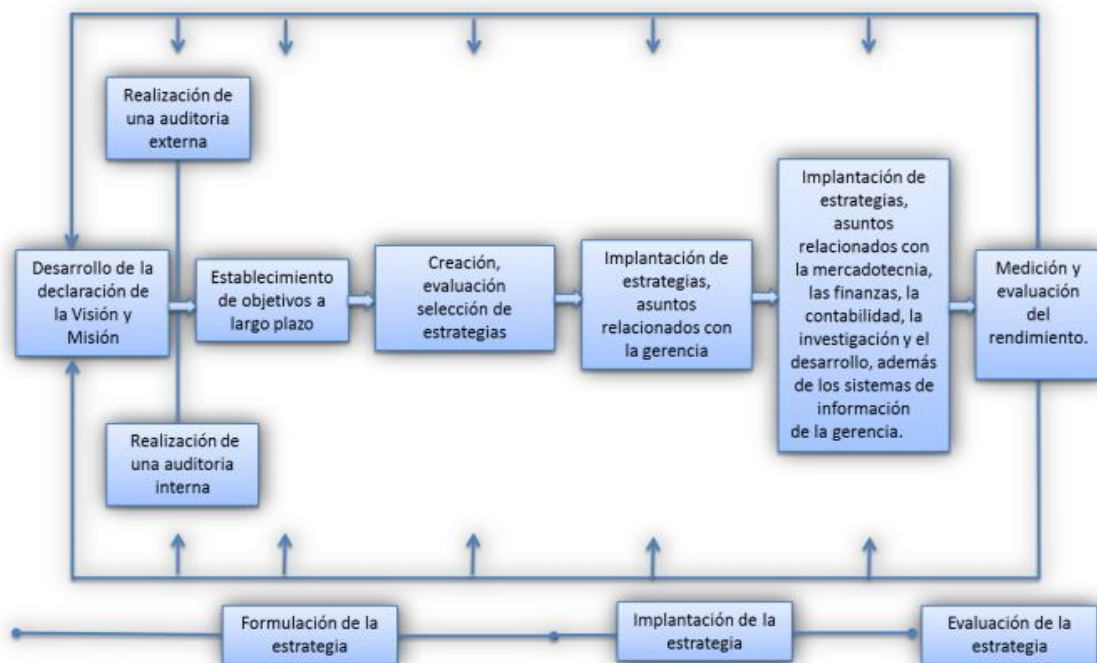


Figura 1-1: Modelo de Fred David

Fuente: Conceptos de Administración estratégica, Fred David, 2018.

El modelo de Fred David propone que primero se establezca los objetivos, estrategias y misión en base al entorno actual, luego de eso recomienda se realice auditorías internas y externas que permitan determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, para reestructurar la misión en base a la información obtenida, para que finalmente se formulen las estrategias y objetivos. Además, indica que se deben fijar metas en base a los objetivos y políticas las estrategias, establecer un proceso de control para medir los resultados esperados y crear un plan de acción en el caso de que no se obtenga los resultados.

1.3.1.4. 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 donde debe socializar los objetivos, estrategias y programas.

1.3.1.5. Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

- Misión y Visión

Partiendo de la visión y la misión, y la trayectoria de la institución, se establecen cuatro elementos fundamentales que resumen y definen de manera sustantiva la visión de la empresa y que a su vez proporcionan directrices específicas de trabajo.

1. Contar con un equipo de liderazgo idóneo y comprometido respecto a la situación de la institución, participando activamente en la búsqueda de soluciones efectivas de problemas y la sostenibilidad de la empresa.
2. Promover la imagen de la empresa ante posibles financiadores como institución comprometida en la ejecución de programas sociales de educación superior.
3. Impulsar y desarrollar una administración eficiente, confiable y transparente en sus procesos, optimizando y usando razonablemente los recursos.
4. Lograr la sostenibilidad financiera a través de diversificar las fuentes de financiamiento que contribuyan a la ejecución de los programas sociales que propicien la formación profesional de los jóvenes de escasos recursos económicos.

A partir de los elementos fundamentales de la visión y misión, surgieron los objetivos estratégicos institucionales. (Fred, 2018)

- **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).

Para iniciar con ellos es esencial:

El analizar la misión, visión y el FODA de las unidades administrativas.

- Revisar material histórico institucional a fin de identificar los ejes estratégicos de la empresa.

- Desagregar la visión y misión en extractos para establecer e integrar de mejor manera los ejes estratégicos de la empresa identificados en el paso anterior (Fred, 2018).

A partir de la secuencia de pasos antes mencionada, se plantearán y validaran los objetivos estratégicos que forman el Plan Integral para los próximos años en la empresa.

- Creación, evaluación y selección de las estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos; es decir, las acciones potenciales que requieren la toma de decisiones por parte de la dirección, así como la óptima asignación de recursos que garanticen la consecución de los objetivos planteados de forma efectiva.

Para el diseño de las estrategias se seguirá el proceso siguiente:

1. Analizar y evaluar detalladamente los FODA`s de las unidades administrativas.
2. Analizar y evaluar cuidadosamente los objetivos estratégicos planteados en la etapa anterior.

1.3.1.6. Formulación de la estrategia

A. Tipos de estrategias. Efectuada la estrategia los directivos deben saber cuándo 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 contribuirá 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 e 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.** Esto 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. **ii. Estrategias a nivel funcional.** Esto 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. (Perez, 2018)

- iii. **Estrategias de nivel corporativo.** Esto 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 en función de aspectos fundamentales como a continuación se detalla. (Perez, 2018)

- **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 (Perez, 2018).

1.3.2. Direccionamiento

1.3.2.1. 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.

1.3.2.2. 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; así mismo es el perfil de como pretendemos que deba ser la 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).

1.3.2.3. 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

1.3.2.4. 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 estrategas 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.
- 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 (Lopez, 2013, p.15).

1.3.2.5. 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).

1.3.2.6. 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.)

a. 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).

b. 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).

c. 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.

1.3.2.7. Etapas de la Planeación Estratégica

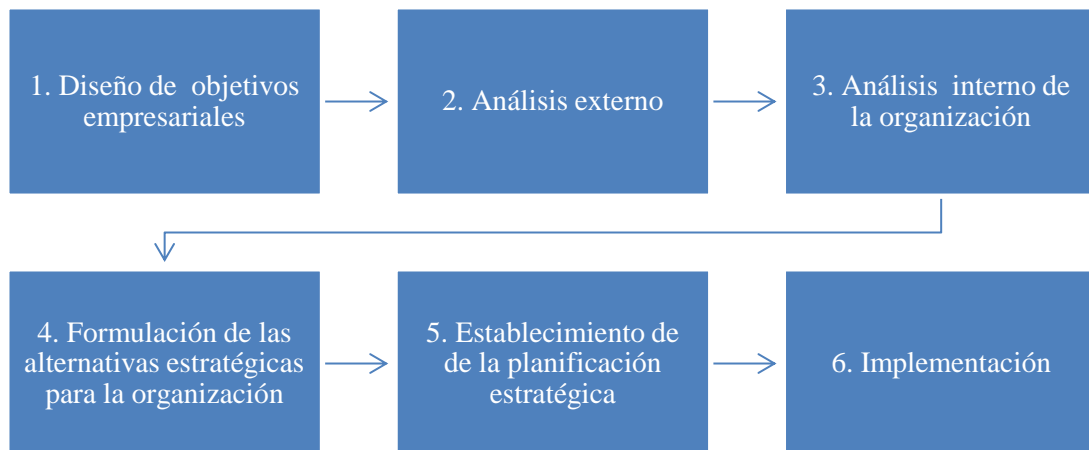


Figura 2-1: Etapas de la planeación estratégica

Fuente: Chiavenato (2016).

Para aplicar la Planeación Estratégica se consideran seis etapas donde como primera etapa se tiene que fijar objetivos empresariales dando un propósito común y una razón de ser para la empresa, en este punto recordamos que toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres “voluntades organizacionales” independientes de las voluntades de los ejecutivos. Además, tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos “contingentes” implican metas cifradas. (Arce Burgoa, 2010)

a. Análisis externo

En esta etapa es necesario realizar un análisis de los entornos: macro y micro entorno.

El análisis externo es aquel que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no puede controlar. En realidad, las empresas realizan este tipo de análisis para descubrir sus oportunidades y amenazas. De manera que pueda minimizar el impacto de las amenazas que enfrenta y aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten.

b. Análisis interno de la organización

La tercera etapa se necesita elaborar un análisis de la situación actual de la empresa, se proponen instrumentos para analizar los recursos y las capacidades que tiene una empresa, y permiten identificar fortalezas y debilidades, especialmente aquellas que constituyan competencias centrales y ventajas competitivas.

Formulación de las alternativas estratégicas para la organización.

Un cuarto paso formula varias estrategias y se seleccionan las que serían beneficiosas para la empresa, es decir se elabora un proceso analítico que ayude a las organizaciones a fijar los objetivos y elegir sus recursos de acción, que les permita asumir riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno.

c. Establecimiento de la planificación estratégica

El quinto paso se elabora un plan estratégico, El estudio está orientado a analizar la planificación estratégica de la empresa, considerando sus etapas para optimizar su competitividad. Metodológicamente se enmarca en las empresas, utilizando un enfoque cuantitativo positivista, de tipo descriptivo y diseño no experimental, transaccional de campo. Concluyendo, que en las empresas las tres etapas están presentes en forma moderada, pero se destacan las fases de planeación y evaluación de la estrategia, presentando oportunidad de mejora la etapa de implementación.

En la intención de sustentar, la gestión estratégica en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, de acuerdo a lo expuesto por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. Para ello, la ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

d. Implementación

Con el cual, se busca aplicar dicho plan en la organización. Previo a la evaluación de estrategias que comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

1.3.2.8. 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, 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.

1.3.2.9. Modelos de Planeación Estratégica

Los principales pasos para desarrollar un plan Estratégico son:



Figura 3-1: Plan estratégico

Fuente: (Perez, 2018).

1.3.2.10. 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, 2006).

1.3.3. 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.

1.3.3.1. 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.
- Impuestos.
- Comercio internacional.
- Instituciones públicas.

De carácter legal:

- 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.

1.3.3.2. 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
- Determinación de la estrategia a emplear

En síntesis, el análisis interno y externo orienta la ventaja competitiva de la empresa en función de sus fortalezas y oportunidades fundamentalmente como se muestra en el cuadro 1.

Tabla 1-1: La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review

Detalle	Fortaleza	Debilidades
Análisis interno	Capacidades propias Ventajas Naturales Recursos propios	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis interno	Nuevas tecnologías Debilitamiento de los competidores Posicionamiento estratégico	Cambio en el entorno Situaciones del riesgo

Fuente: Porter, M. E. (2017).

Sin embargo, el objetivo de la Planificación Estratégica puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de organización, de la situación económico-financiera, de la madurez del negocio, lo que no variará 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).

1.3.4. Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones locales, con participación de la comunidad y brindan servicios financieros a sus socios. Captan ahorros y ofrecen financiamiento a sus socios, generalmente microempresarios o personas naturales, en la actualidad las cooperativas otorgan créditos de diferentes tipos como pueden ser de consumo, vivienda, micro créditos, hipotecarios, entre otros.

1.3.4.1. Creación de las cooperativas

Según (Caicedo, 2011) dice: las cooperativas de consumo fueron las primeras en iniciar actividades en 1844 un grupo de veintiocho trabajadores textiles, crearon la primera cooperativa llamada Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale) en cuya época la industria textil estaba en auge, es decir las cooperativas se crearon con el fin de ayuda entre sus integrantes o socios, para fabricar y comercializar sus productos.

Otro de los personajes importantes en la creación de las cooperativas fue Friedrich Wilhelm Raiffeisen un alemán quien aseguraba que este sistema debía basarse en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, pues el inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre dando lugar al apareamiento de prestamistas inescrupulosos y ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf. (Caicedo, 2011)

Desde 1970, los procesos de estas entidades financieras han mejorado y profesionalizado y en especial en Latinoamérica en donde ya se contaban con profesionales calificados para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

En la actualidad el sector cooperativo en el país ha tenido mucho desarrollo y abarca un gran porcentaje de mercado en relación al segmento financiero, es decir el cooperativismo tomo gran importancia a lo largo de los años.

1.3.4.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador

Según el sector cooperativo del Ecuador 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”. Es decir, son agrupaciones de personas que se constituyen jurídicamente para ayudarse entre sí, en base a los principios de cooperativismo.

En la República de Ecuador, el sistema financiero vigente se compone de instituciones públicas y privadas, así como de procesos de economía popular y solidaria mostrando con ello un claro elemento diferenciador. Todas estas entidades son regidas por una misma normativa en función de su actividad de intermediación financiera. De ahí la necesidad de analizar el sistema financiero vigente y sus fines tanto en el sistema bancario, así como en las cooperativas de ahorro y crédito. Con esta finalidad se elabora su taxonomía de incoherencias como resultado de la aplicación de regulaciones similares a pesar de que su origen y objeto social son conceptualmente diferentes.

Para ello se realiza un análisis de la información existente de carácter público, en el segmento de cooperativas de ahorro y crédito de mayor tamaño conforme a sus activos, en relación a la necesidad de generar valor agregado en la aplicación de los procesos de responsabilidad social cooperativa bajo, principios de solidaridad y ética en empresas del sector asociativo de propiedad común. Se evidencia que el compromiso social afecta a los resultados financieros, pero a su vez, mejora la gestión en la búsqueda incesante del bienestar común de socios, entorno natural y sociedad. (REVESCO, 2021)

Cooperativas financieras en el Ecuador según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020 ha evolucionado en cuanto depósitos, créditos y activos.



Figura 4-1: Evolución de las de Cooperativas Financieras.

Fuente: SEPS, 2020.

1.3.4.3. Funciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Según la (REVESCO, 2021) las funciones de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador son:

- Ofrecer créditos a sus socios.
- Constituir depósitos en entidades del sistema financiero nacional.
- Proceder como emisor de tarjetas de débito o pago.
- Ofrecer obligaciones de largo plazo con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria, propia o adquirida, siempre y cuando se originen operaciones activas de crédito de otras instituciones del sistema financiero.
- Emitir inversiones en el capital social de las cajas centrales.
- Ejecutar operaciones con divisas.

- Negociar letras de cambio, pagares, facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito.
- Conservar por cuenta propia o terceros títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el Banco Central del Ecuador.
- Realizar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros o servicios auxiliares del sistema financiero para transformarlas en afiliadas.
- Recibir depósitos a la vista.
- Admitir depósitos a plazo.
- Aceptar préstamos y créditos de entidades financieras del país y del exterior.
- Actuar como originador de procesos de titulación con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, el otorgamiento de garantías, finanzas y carteras de crédito.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, emisión de giros contra sus propias oficinas o las de entidades financieras nacionales o extranjeras.
- Aceptar objetos, muebles, y documentos en depósitos para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.

1.3.4.4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidaria, 2011

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. (Registro Oficial 444 de 10-may.-2011, 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.

1.3.4.5. Estructura de las cooperativas

La cooperativa de base 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.

1.3.4.6. Estructura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito

La dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes: (Registro Oficial 444 de 10-may.-2011, 2018)

1. **Asamblea de Representantes**
2. **Consejo de Administración**
 1. Comisión de Social
 2. Comisión de Educación, Salud y Cultura

3. Consejo de Vigilancia

1. Auditoría Interna/Externa

4. Gerencia

1. Comité de Crédito
2. Comité de Activos de Riesgos
3. Comité de Cumplimiento
4. Asesoría Jurídica
5. Comité Gerencial

5. Área Administrativa Financiera

6. Área de Negocios Estratégicos y Atención General y Área de Sistemas y TIC's.

1.3.4.7. 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.

- **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 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. Ley Orgánica de EPS del Sector Financiero Popular y Solidaria, 2011, (Registro Oficial 444 de 10-may.-2011, 2018)

1.4. Marco conceptual

Ahorro. - Excedentes de dinero que las personas o las empresas depositan en las instituciones financieras. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Corto Plazo. - Lapso de breve duración, que se considera a efectos de créditos, planificación, depósitos, etc. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Financiamiento. - Proporcionar los fondos que necesitan las empresas bajo las condiciones más favorables y de acuerdo con los objetivos establecidos. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

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. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Plan. - Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Programa. - Un programa es un conjunto de pasos lógicos escritos en un lenguaje de programación que nos permite realizar una tarea específica. El programa suele contar con una interfaz de usuario, es decir, un medio visual mediante el cual interactuamos con la aplicación. Algunos ejemplos son la calculadora, el navegador de internet, un teclado en pantalla para el celular, etc. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Hoy encontramos programas o aplicaciones que pueden ejecutarse en una computadora, notebooks, Tablet y celulares. Estas aplicaciones pueden ser escritas en diferentes lenguajes de programación. Como ejemplos encontramos C, Java, Python, entre otros. Estos programas corren sobre un sistema operativo como: Windows, Linux, Mac OS y Androide entre otros.

Proyecto. - Un proyecto es la planificación y la ejecución de una serie de acciones que, siendo su fin el conseguir un objetivo determinado, se llevan a cabo. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Entonces, un proyecto es la ideación de una tarea determinada, para la cual establecemos el modo en el que se va a realizar de esta forma, en el proyecto se debe recoger una planificación del conjunto de actividades, así como la forma de llevarlas a cabo.

Por último, el proyecto también debe incluir el detalle del conjunto de recursos y medios necesarios para llevarlo a cabo.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para el presente trabajo de investigación el enfoque investigativo será mixto tanto cualitativo y cuantitativo porque son complementarios los mismo que ayudaran a la recopilación de información, características, datos estadísticos necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

2.1.1. *Enfoque Cualitativo*

El enfoque permitió recopilar información de los hechos, características, actitudes y comportamiento de los empleados de la COAC. Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, además permitió verificar si se cumple con todas las políticas de la institución.

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.

Se aplicó entrevistas tanto al jefe de agencia y al personal operativo que labora en la COAC KULLKI WASI Ltda., agencia Pelileo, cuya información será analizada e interpretada y representada estadísticamente mediante gráficos estadísticos, a base de esto llegar a proponer el diseño de la Planificación estratégica como solución a la problemática planteada.

2.2. Nivel de Investigación

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos la presente investigación necesitó 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).

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

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. Se mide 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 aplicó la investigación descriptiva para describir los procesos, situaciones y actitudes que se observó en los empleados de la cooperativa Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, mediante este tipo de investigación se recopiló información verídica y necesaria para el desarrollo de la investigación en cuanto al diseño del Plan Estratégico, por la cual se pudo observar y describir las debilidades de los empleados lo cual afecta a la institución.

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 ayudaron a la comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio (la competitividad).

2.3. Diseño de investigación

En el presente trabajo de investigación el diseño de investigación que se utilizó 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.

Diseño de Investigación cuantitativa: La investigación cuantitativa se lleva a cabo porque 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 planteó para el presente trabajo de titulación el tipo de estudio aplicativo y de campo

2.4.1. Exploratorio

Se utiliza porque la investigadora se pone en contacto con el problema poco o nada estudiado, en el presente caso la falta de una Planificación estratégica, la recopilación de la información se lo realiza a través de técnicas primarias como la observación directa, el dialogo, entre otros.

2.4.2. Descriptivo

Se puede establecer el comportamiento del problema frente al contexto, es decir cómo afecta la falta de una planificación estratégica en la cooperativa, la información se lo realiza aplicando técnicas estructuradas como la encuesta que será aplicada a los empleados y socios de la COAC Kullki Wasi Ltda., agencia Pelileo.

2.4.3. Correlacional o asociación de variables

Se puede determinar la incidencia de una variable sobre la otra, en el caso como afecta la planificación estratégica en las actividades que realiza la cooperativa.

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

2.5.1. Población

Según (Vera, 2015) la población o universo es el conjunto de todos los casos que integran un grupo de estudio con sus propias características predeterminadas (P.65).

En la presente investigación se trabajará con 10 empleados y 310 socios de la COAC Kullki Wasi de la ciudad de Pelileo, ya que todos ellos son los actores principales de la organización cooperativista.

Tabla 1-2: Población de socios

Integrantes	Número de integrantes.
Socios	310
Total	310

Fuente: COAC Kullki Wasi

Elaborado por: Caizabanda, E. 2021.

Tabla 2-2: Población de empleados

Integrantes	Número de integrantes.
Empleados	10
Total	10

Fuente: COAC Kullki Wasi

Elaborado por: Caizabanda, E. 2021.

2.5.2. Muestra

Para (Vera, 2015) muestra a un conjunto de elementos seleccionados y extraídos de una población o universo con el objeto de descubrir características específicas” (Vera, 2015, pág. 65).

En la investigación por ser la población de los socios alta, se procede a extraer una muestra aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 * 310 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(310 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 172$$

Donde

n= Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la población o Universo (310)

z= Nivel de confianza (95% = 1,96)

p= Probabilidad a favor (50% = 50/100 = 0.5)

q= Probabilidad en contra (50%= 50/100=0.5)

e= nivel de error dispuesto a cometer 5%= 5/100= 0,05)

La muestra con la cual se trabajará es de 172 socios y 10 empleados, es decir un total de 182 personas.

2.6. Métodos

2.6.1. Inductivo

Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. La Planificación estratégica, permitirá mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, periodo 2021- 2025
Métodos que se aplican en la recolección de datos necesarios para la construcción del proyecto respectivo.

2.6.2. 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. La Planificación estratégica, permitirá mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, periodo 2021- 2025

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

2.6.3. 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. La Planificación estratégica, permitirá mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, periodo 2021- 2025

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.

2.7. Técnicas

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

2.7.1. Entrevista

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. (López & Fachelli, 2015)

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.

2.7.2. Encuesta

Según (López & Fachelli, 2015) señalan que es una técnica que recoge datos a través de la interrogación de los sujetos involucrados para obtener de manera sistematizada medidas sobre el problema que se está investigando.

Se aplicará la técnica de la encuesta a los empleados y socios de la COAC Kullki Wasi de la ciudad de Pelileo.

2.8. Instrumentos de Investigación

2.8.1. 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.

2.9. Interrogantes de estudio (Idea a Defender)

La Planificación estratégica, permitirá mejorar el rendimiento financiero en la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo, periodo 2021- 2025

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Entrevista dirección de la cooperativa*

Gerente General

- **¿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
- **¿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.
- **¿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
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.

- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.

3.1.2. Entrevistas al personal operativo que labora en las distintas áreas de la cooperativa

- **¿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.
- **¿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.

- **¿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.
- **¿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.
- **¿El cargo que ocupa actualmente, es con nombramiento o por contrato?** -Los cargos que están actualmente vigentes en la Institución, son contratos.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿Existe algún funcionario que le supervise o audite el cómo 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.
- **¿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.
- **¿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.
- **¿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.

- **¿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.
- **¿Se realizan informes periódicos sobre el análisis de las cuentas contables para evaluar su rendimiento financiero?** Se realiza informes financieros periódicos, lo que permite conocer cómo se encuentra la cooperativa en sus principales actividades.

3.1.3. Resultados de las encuestas aplicadas a socios y clientes

Dentro de la planificación estratégica se considera a todos los involucrados dentro de la organización, siendo pertinente la opinión de los socios y clientes

1.- ¿La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?

Tabla 1-3: La cooperativa cuenta con una Planificación Estratégica

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	0	0
2	NO	69	40%
3	No conozco	103	60%
	TOTAL	172	100%

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021



Gráfico 1-3: En la Institución Cuenta con un Plan Estratégico

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

ANÁLISIS

Aplicado el cuestionario a los socios y clientes, podemos observar que el 60% de ellos desconocen de la existencia de una planificación estratégica en la organización cooperativista, sumado al 40% que afirma que no cuenta la cooperativa con este instrumento, podemos decir que en su totalidad manifiestan que no existe un instrumento de gestión para la cooperativa.

De acuerdo al resultado obtenido se deriva que la agencia de la cooperativa no tiene establecida metas, objetivos, es decir no tienen bien definidos hacia dónde quiere ir, que quiere lograr, situación que dificultaría una buena gestión.

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

Tabla 2-3: Control, seguimiento y evaluación

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	129	75%
2	NO	43	25%
	TOTAL	172	100

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

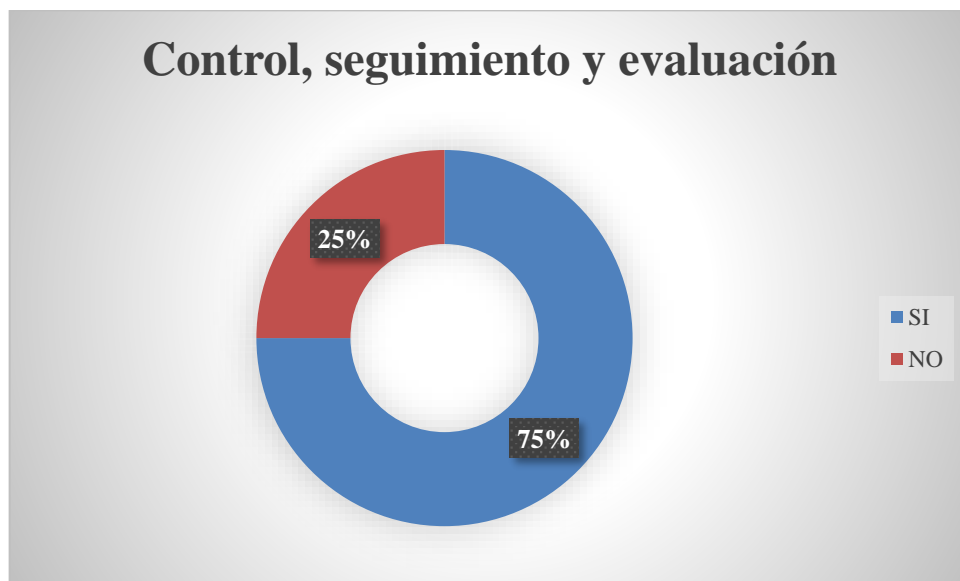


Gráfico 2-3: Control, seguimiento y evaluación

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

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.

De acuerdo al resultado obtenido se determina que la agencia de la cooperativa si tiene establecido un sistema de control, seguimiento y evaluación para sus áreas.

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

Tabla 3-3: Elaboración de una Planificación Estratégica

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	0	0
2	NO	172	100
TOTAL		172	100

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

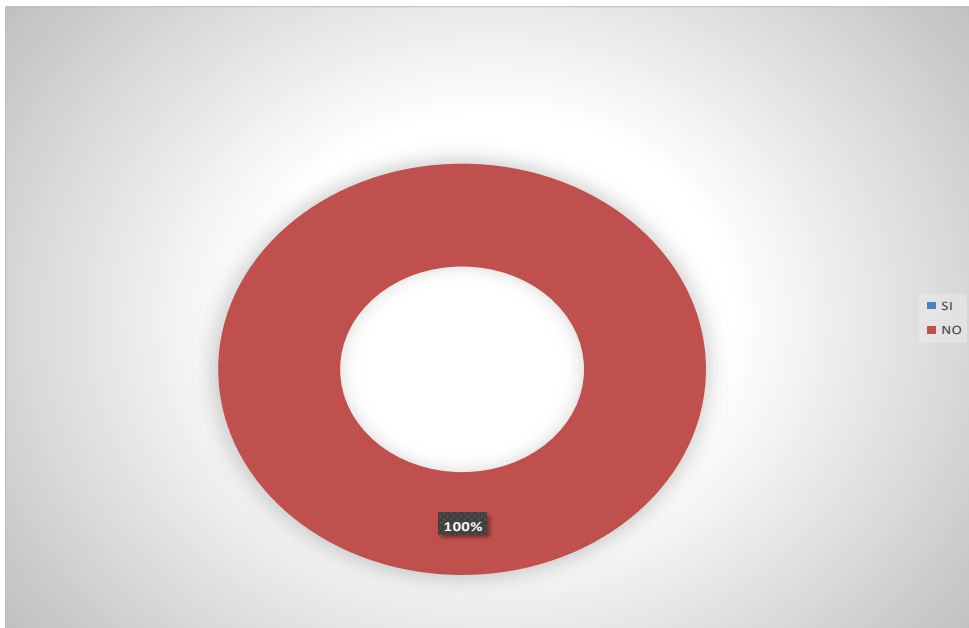


Gráfico 3-3: Elaboración de un plan estratégico

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

ANÁLISIS

Al observar la gráfica, que 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.- ¿Se da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas?

Tabla 4-3: Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	103	60%
2	NO	48	28%
3	Desconozco	21	12%
	TOTAL	172	100

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

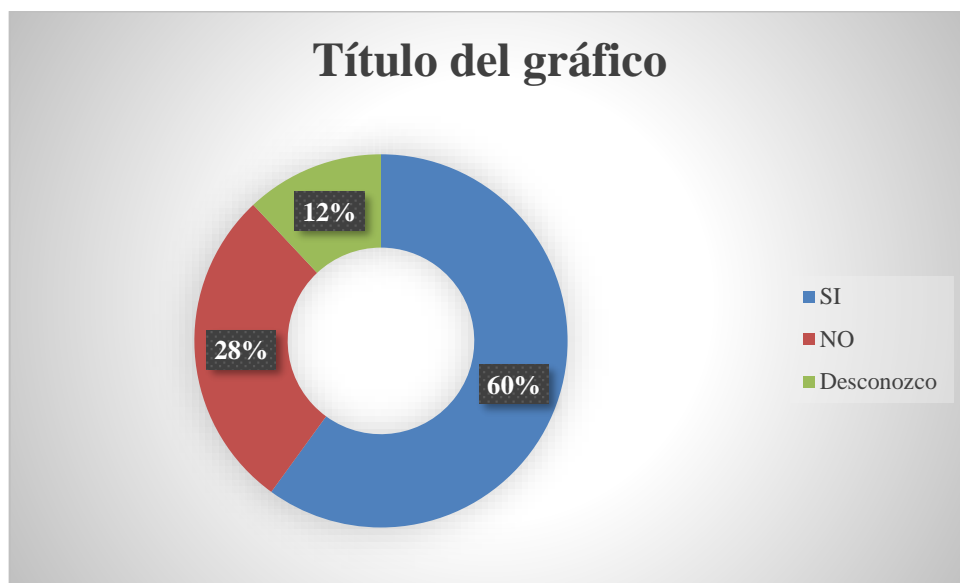


Gráfico 4-3: Se le da un seguimiento oportuno al cumplimiento de metas

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

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.

Pregunta 5. ¿Considera usted que un plan estratégico podría mejorar el ambiente laboral de la organización?

Tabla 5-3: Plan estratégico para mejorar el ambiente laboral

CRITERIO		CANT.	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo		172	100%
Parcialmente de acuerdo		0	0%
Neutral		0	0%
Algo e desacuerdo		0	0%
Muy en desacuerdo		0	0%
TOTAL		172	100%

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

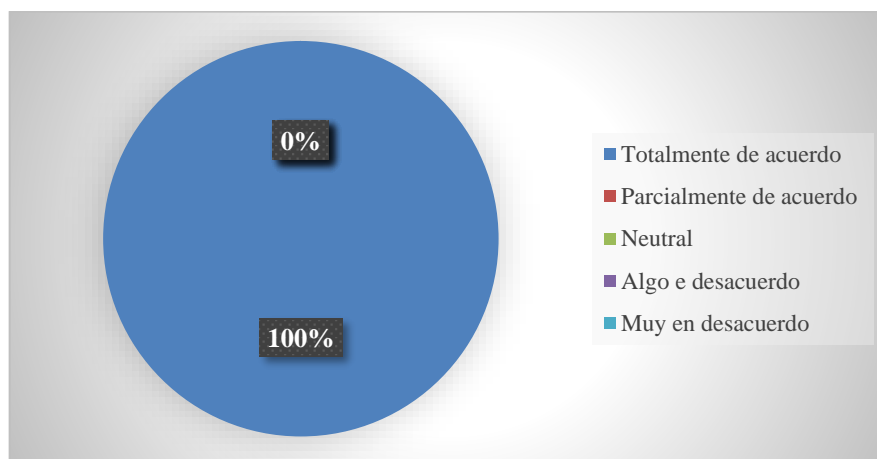


Gráfico 5-3: Plan estratégico para mejorar el ambiente laboral

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 100% de los encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo que un plan estratégico puede mejorar el ambiente laboral de la agencia de la cooperativa, el mismo que permitirá mejorar la relación que existe entre los empleados de la agencia de la cooperativa, ya que es importante que exista una buena comunicación entre directivos trabajadores y socios.

6.- ¿La cooperativa maneja indicadores de Eficiencia y Eficacia para valorar los resultados obtenidos en la unidad?

Tabla 6-3: Indicadores de Eficiencia y Eficacia para valorar los resultados obtenidos en la unidad

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	131	76%
2	NO	41	24%
	TOTAL	172	100%

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021



Gráfico 6-3: Cuentan con indicadores de Eficiencia y Eficacia la cooperativa

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

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 agencias, un grupo pequeño de ellos considera que no lo cuenta o simplemente desconocen acerca de los indicadores.

7.- ¿Se llevan a cabo acciones que promuevan el desarrollo de cooperativa de ahorro y Crédito?

Tabla 7-3: Acciones favorables de la planificación estratégica

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	117	68%
2	NO	38	22%
	TOTAL	172	100%

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

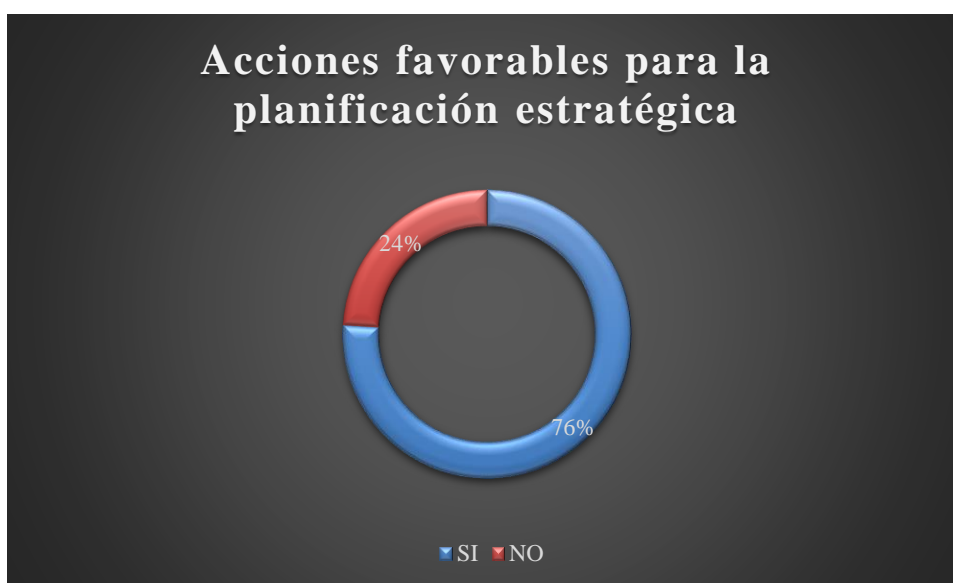


Gráfico 7-3: Se establecen acciones que promuevan el desarrollo de la Unidad crediticia de la COAC

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

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.- ¿El socio o cliente cuenta con información periódica, relevante y confiable para la toma de decisiones?

Tabla 8-3: Información periódica.

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	69	40%
2	NO	103	60%
	TOTAL	172	100%

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

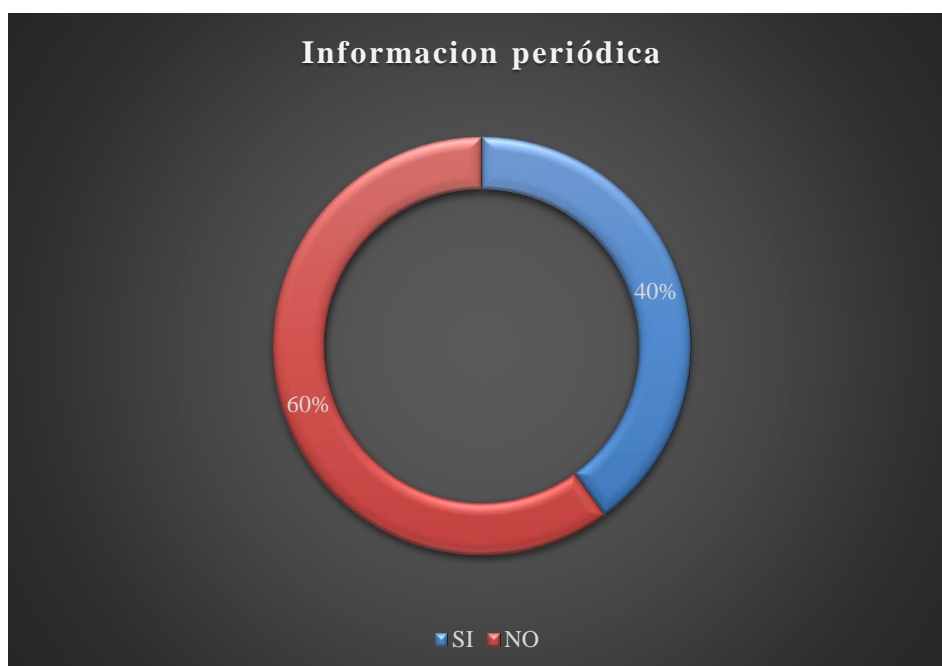


Gráfico 8-3: Se presenta información periódica, relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

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.

De acuerdo a los resultados se evidencia que la información al cliente está en un 60% muy buena, ya que los clientes al estar bien informados adquieren o vuelven a adquirir los productos financieros, factor que es muy importante para que la cooperativa llegue al éxito.

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

Tabla 9-3: Supervisión y promueven la mejora continua.

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	SI	126	73%
2	NO	46	27%
TOTAL		172	100%

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021



Gráfico 9-3: 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: Caizabanda, M. 2021

ANÁLISIS

La mayoría de los socios cree que las operaciones y actividades si cuentan con la debida supervisión, sin embargo, un grupo pequeño de socios y clientes manifiesta que no. De acuerdo a los resultados se evidencia que las operaciones y actividades de la cooperativa, e orientan a la mejora continua, y cumplimiento de sus logros con eficacia, factor que es muy importante para que la agencia de la cooperativa llegue al éxito

3.2. Discusión de resultados

Aplicados los respectivos instrumentos de recopilación de datos como las entrevistas y encuestas, se consideran sus resultados para orientar la realización del presente proyecto de investigación y la presentación de una propuesta que ayude a planificar en base a estrategias que contribuyan a la mejora continua de la COAC Kullki Wasi” agencia Pelileo Además, gracias a los instrumentos de recolección de datos se cuenta con la información necesaria la cual da a conocer la realidad interna y externa de la organización; en cuanto a las debilidades se destacan la inexistencia de un plan estratégico, falta de objetivos, misión, visión, la agencia no tiene muy buena publicidad, depende mucho de la matriz, no hay capacitación al personal, en donde se haga conocer la agencia, todos estos factores afectan de manera negativa a la organización, por eso es importante establecer estrategias que ayude a mejorar la gestión frente a la competencia y crecer dentro del mercado financiero como agencia de Kullki Wasi.

Según el criterio de los socios y clientes la agencia cuenta con puntos favorables para su buen desarrollo, ofrece variedad de productos financieros, posee un buen clima laboral y además sus costos del capital son accesibles. Sin embargo, manifiestan que debería mejorar en ciertos factores como publicidad, mejorar el servicio al cliente, crear nuevos productos y servicios para mantenerse fuertes en el mercado e implementar el plan estratégico que permita determinar a dónde se dirige la agencia cooperativista, ya que de nada sirve tener objetivos claros si no se sabe cómo llegar a ellos.

3.3. Análisis del macro entorno

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

3.3.1. Dimensión Económica

Está constituida por variables importantes para determinar tanto los ciclos económicos como la demanda en el mercado, todo ello del 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 10-3: 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 crédito.	Flexibilidad en condiciones para otorgar créditos	01-02-03-04
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

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

3.3.2. 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 11-3: 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

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

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

3.3.3. 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 12-3: Dimensión Socio Cultural

DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
S16	Analfabetismo	Disminución	Permitir hacer contratos	Búsqueda de posibles socios	01 – 03
S17	Alfabetismo	Aumento	Sociedad con capacidad de hacer contratos	Búsqueda de 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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

3.3.4. Dimensión Tecnológica

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

Tabla 13-3: Dimensión Tecnológica

DEMENSIÒN TECNOLÒGICA					
Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta Empresa	Informantes
T 24	Nuevos Programas	Aumento	Dificulta la competitividad	Implementación de programas para el mejoramiento en servicios	01 – 03
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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

3.3.5. Dimensión Medio Ambiental

Tabla 14-3: 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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

3.3.6. 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.

3.3.6.1. Micro entorno y sus dimensiones

Tabla 15-3: 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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

3.3.7. 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 16-3: Matriz de Impacto y Ocurrencia

FACTOR	COMPORTAMIENTO				
	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
Inflación				•	
Tasa Activa				•	
Tasa Pasiva				•	
Ingreso Per Cápita				•	
Impuestos		•			
Inversión extranjera					•
Oferta					
Productos Servicios competencia		•			
Punto de venta competencia				•	
Publicidad competencia					
Promoción competencia					
COVID					
SUMA	2	2	1	5	1
PORCENTAJE	17%	17%	8%	42%	8%

Fuente: Tabla # 6

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI” 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 34% se constituyen en una amenaza la misma que no está bajo el control de las organizaciones cooperativas.

luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de **3, 58** es decir que tiene un entorno con oportunidades las mismas que tienen que ser aprovechadas de mejor manera:

3.4. Análisis del micro entorno

3.4.1. Dimensiones

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

Tabla 18-3: 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 32	Publicidad	Regular	Pierde la oportunidad de dar a conocer los servicios y productos	Indiferente	02 – 21
C 33	Productos y servicios	Regular	Poca cobertura del mercado	Innovación de productos financieros	01 - 21
C 34	Promoción	Buena	Captación de cliente	Realizar promociones personalizadas	02 – 21
C 35	Punto de venta	Regular	Clientes con poca capacidad de percepción	Brindar un servicio personalizado	21
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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

Clientes

Tabla 19-3: 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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

Mercado

Tabla 20-3: 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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

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

Tabla 21-3: Matriz de Impacto y Ocurrencia

I M P A C T O	ALTO	C35, C36, CL37, CL38, M40, M41,	C31, C32, C33, C34	
	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: Caizabanda, M. 2021.

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 22-3: 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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

Marketing

Tabla 23-3: 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 agencia 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 “KULLKI WASI” Ltda.
Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

Finanzas

Tabla 24-3: Dimensión de Finanzas

DIMENSION 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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

Investigación y Desarrollo

Tabla 25-3: 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 en el área	Indiferentes	02- 03 - 05
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 “KULLKI WASI” Ltda.

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

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

3.4.2. Análisis de la Competencia

En este análisis cabe destacar que se ha considerado como principal competencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito: Kullki Wasi ya que su objeto es el de otorgar microcréditos buscan nuestros mismos 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, sobre cada una de los factores a considerar y a través de la observación directa y entrevista a jefes de agencia en Pelileo, se procede a calificar cada uno de los factores que se manejan por la competencia, para tomar de ella lo positivo e imitarlo o superarlo, y evitar lo negativo, los resultados se muestran en la tabla 29.

Competencia Interna

Tabla 26-3: Competencia Interna

FACTORES	B. Pichincha	B. Guayaquil	COAC. Progreso
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			
Actualización	3	4	5
Segmentación	3	4	5
Tecnología	4	4	4
ORGANIZACIÓN			
Recursos Humanos	4	4	5
Recursos materiales	4	4	4
Estructura organizacional	4	5	5
Infraestructura	3	3	5

Fuente: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "KULLKI WASI" Ltda.
Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

Existiendo varias organizaciones cooperativistas, la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI en la localidad de Pelileo, es la que mayor representatividad presenta en la localidad.

3.4.3. Matriz de Impacto y Ocurrencia

Tabla 27-3: 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	F14	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: Caizabanda, M. 2021.

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

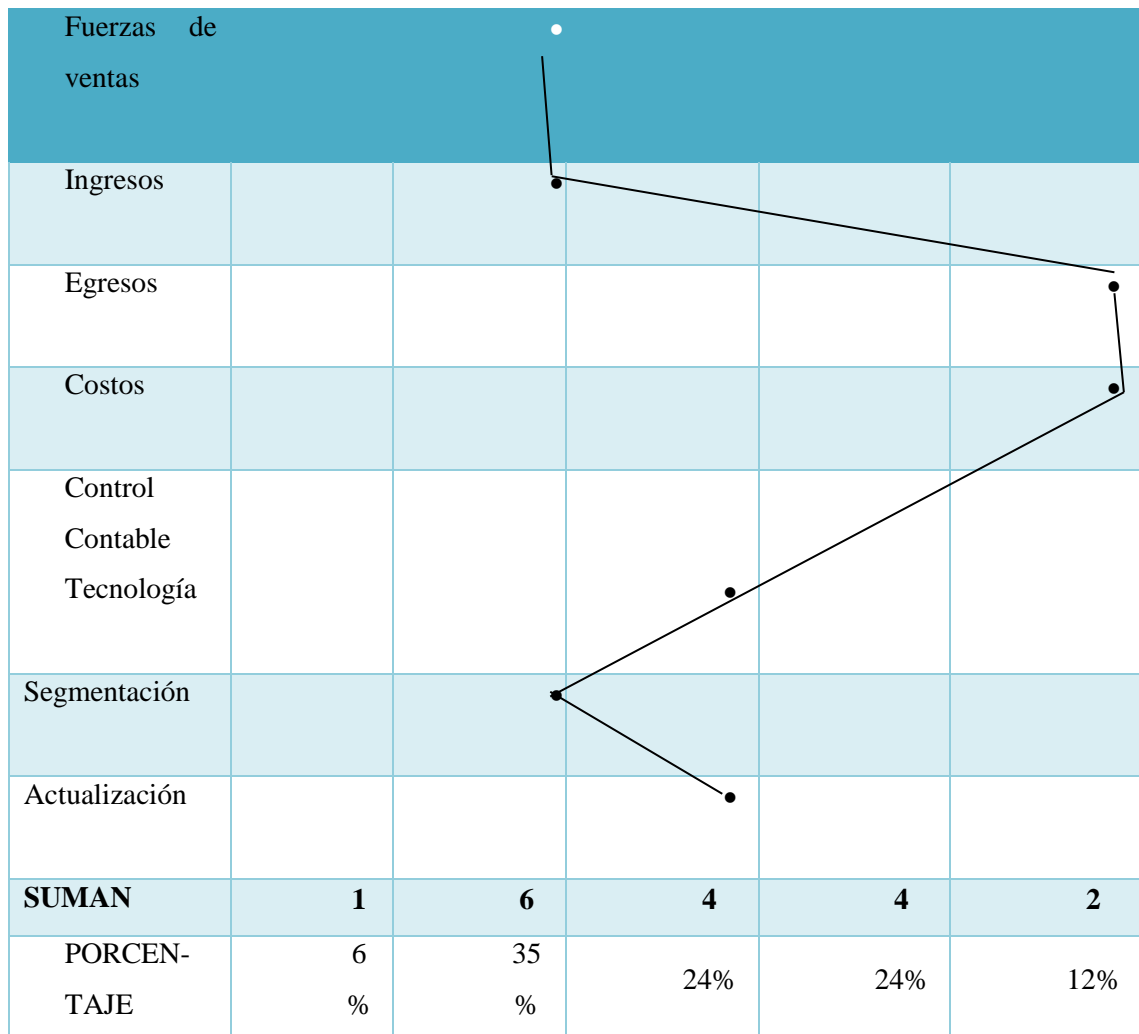
ID18= Actualización

3.4.4. 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 28-3: Perfil estratégico interno

FACTO R	COMPORTAMIENTO				
	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
Recursos Humanos					
Recurso material					
Estructura organizacional					
Calidad del servicio					
Atención al cliente					
Tasas					
Productos / servicios					
Promoción					
Publicidad					



Fuente: Tabla # 17

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda., posee un 41% 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 24% de factores se encuentran estables y un 36% de los factores constituyen una fortaleza a ser aprovechada por la organización.

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

3.5. 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 30-3: Análisis FODA

	Fortalezas	Oportunidades
	Debilidades	Amenazas
Análisis Externo	Escasa promoción y publicidad Inexistencia de políticas de crédito por escrito Inexistencia de un manual de procedimientos. Inexistencia de variedad de productos financieros. No se cuenta con infraestructura propia.	Cambio de leyes debido a la inestabilidad política, económica. Competencia engañosa. Confianza en la banca. Desempleo Inestabilidad del mercado. La competencia. Riesgo país.
Análisis Interno	Capacitación permanente del personal Imagen Institucional. Recurso humano joven Trabajo en equipo. Ubicación geográfica estratégica	Apoyo profesional técnico de Asesores. Buena acogida por organizaciones rurales. Crecimiento de la zona comercial. Socios y clientes insatisfechos de otras cooperativas. Ubicación estratégica.

Fuente: Análisis del macro y micro entorno Cooperativa de Ahorro y Crédito

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021

3.6. Propuesta

3.6.1. Título

“Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Pelileo, periodo 2021 - 2025”

3.6.2. Introducción

El diseño del plan estratégico en cualquier institución financiera es de vital importancia ya que con ello se planifica a futuro, además permite alcanzar objetivos propuestos y metas de manera

eficiente y eficaz de esa manera guiando a la institución con el apoyo de los colaboradores, determinando un clima laboral favorable lo cual permite mejorar la productividad de una manera planificada y organizada.

La cooperativa Kullki Wasi Ltda. Agencia Pelileo al no contar con un planificación estratégica adecuada se encuentra inestable en el mercado, la misma que afecta la rentabilidad y el desarrollo de la institución, en el desarrollo de la investigación se pudo denotar falencias con el personal que labora y la falta de capacitación por parte de la cooperativa en cada una de las áreas a desempeñar, por ello se propone el diseño de planes que mejorara el rendimiento de la cooperativa en el sector que se encuentra ubicado.

3.6.3. Antecedentes de la institución

3.6.3.1. La cooperativa

Al término del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que más luego lleva el nombre de KULLKI WASI Ltda. «La casa de dinero», conformado por doce personas de apenas de instrucción primaria liderado por Mg. Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. en Comunicación) y Presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., fue creada mediante acuerdo ministerial número 002-SDRCC de 2003, emitido por parte del Ministerio de Bienestar Social 6582, el 23 de enero de 2003; y, mediante resolución número SEPS-ROEPS-2013-000266 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria aprobó con observaciones la adecuación de su estatuto social, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Se realizó varias reuniones en diferentes casas y comunidades como Chibuleo, Salasaca y Pulahuin.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., en sus 18 años de vida institucional se encuentra en el segmento UNO, en lo que respecta a requerimientos de los entes como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, estamos cumpliendo con rigurosidad conforme lo disponen, con el apoyo del Consejo de Administración y Vigilancia, quienes permanente controlan a todos los departamentos que cumplan con su rol asignado.

El Mgs. Juan Andagana, Gerente General de la Institución, lleno de vivencias e imaginario, ha sido un visionario en el mundo de las finanzas que se ha entregado a la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., ofreciendo su experiencia y transparencia con responsabilidad para el crecimiento de los socios y clientes desde su Matriz Ambato y sus agencias: Ambato, Agencia Izamba, Agencia Huachi Chico, Agencia Quito,

Agencia Machachi, Agencia Sangolquí, Agencia Latacunga, Agencia Salcedo, Agencia Riobamba, Agencia Pelileo, Agencia Baños y Agencia Galápagos – Santa Cruz.

Misión

Fomentar el desarrollo de nuestros socios y clientes, brindando servicios financieros inclusivos, con transparencia, calidad, responsabilidad social y ambiental.

Visión

Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad.

Valores corporativos:

- Compromiso
- Disciplina
- Honestidad
- Pasión
- Respeto
- Respeto a la Naturaleza
- Solidaridad
- Trabajo en equipo

Misión Propuesta agencia Pelileo

Fomentar el desarrollo de nuestros socios y clientes, brindando servicios financieros inclusivos, con transparencia, calidad, responsabilidad social y ambiental.

Visión propuesta agencia Pelileo

Somos una institución reconocida, por su innovación y enfoque de calidad.

Gobernanza

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es una institución financiera que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbano marginal de la sierra centro norte e insular del Ecuador, regulada por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria SEPS y la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, cumple con los principios universales del cooperativismo de la economía popular y solidaria establecidas en la Constitución de la República, fue creada por líderes y dirigentes indígenas de la provincia de Tungurahua, y aprobada mediante Acuerdo Ministerial N.- 6582 el 03 de enero del 2003 y según la resolución SEPS-ROEPS-2013-000266 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que mantiene la siguiente estructura administrativa:

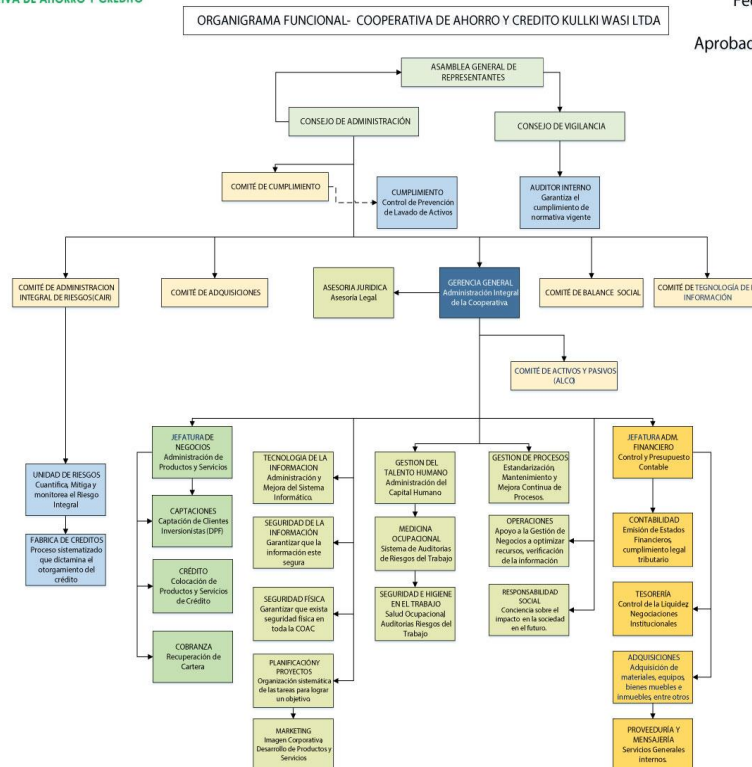


Gráfico 10-3: Organigrama funcional

Fuente: CAC Kullki Wasi, 2021

Sobre la cual se establecen los siguientes planes, programas y proyectos que impulsarán su desarrollo y sostenibilidad en los próximos 5 años.

3.6.4. *Diseño de planes, programas y proyectos para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Pelileo*

3.6.4.1. *Planes:*

- a. Plan de mejora de servicio a clientes

Resumen ejecutivo

Mejora de servicio al cliente este es un plan constituido el 12 de agosto del 2021 con una asignación para el efecto de 1.500 dólares, está dirigido para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Pelileo. Este plan surge de la necesidad de mantener e incrementar la cantidad de clientes de la cooperativa tanto por el área geográfica como el del resto de la ciudad, el concepto innovador está en ofrecer seguridad enfocada en las necesidades de los clientes innovando los productos y conocer a fondo cada producto que se innove, transmitiendo seguridad a los clientes, ofreciéndole el servicio constante y seguro en línea.

Productos y servicios a ofrecer

Se propone a la cooperativa ofrecer diversas herramientas para promover créditos virtuales, crédito en línea, con los cuales se espera tener beneficios como la transformación de productos financieros de normales a electrónicos, con adecuado asesoramiento y alta calidad de atención.

El mercado

El mercado para esta cooperativa es competitivo porque no solo tiene que competir con cooperativas iguales, sino que con grandes instituciones financieras que brindan servicio en la localidad. Para superar esta situación, se ofrecerán créditos a personas mayores de edad que tengan la capacidad de adquirir créditos y pagar dichos créditos. A través de los estudios realizados en el mercado, identifica como posibles clientes sin distinción de sexo a personas comprendidas entre las edades de 18 a 50 años, que tengas una plaza laboral fija.

Productos y servicios

En la gama de productos y servicios que tiene la cooperativa, se incrementara préstamos en línea, créditos en línea con asesoramiento presencial y virtualmente destacando dos tipos de clientes aquel que es fiel con la cooperativa y el que busca nuevas instituciones crediticias, por lo tanto, el plan de mejora de servicios a clientes deberá ser incluido en la brevedad para atraer a estos tipos de clientes y tener liquidez y rentabilidad a corto plazo.

b. Plan para aumentar créditos

Implementación del plan para aumentar créditos en la cooperativa KULLKI WASI' Ltda. Agencia Pelileo dirige nuevos servicios y herramientas electrónicas que están a disposición de todos los ciudadanos y mejorar la atención a los posibles clientes desarrollando diferentes alternativas que pueda aumentar los créditos como capacitación del personal, la motivación virtual e incentivos económicos.

Este plan surge de la necesidad de incrementar la liquidez y mejorar los créditos en la cooperativa y lograr un posible aumento de la rentabilidad y así poder innovar y desarrollar nuevas alternativas como nuevos créditos e incrementar el porcentaje de clientes mediante las alternativas señaladas (como la implementación de la banca virtual, la banca en línea, asesoramiento presencial y virtual entre otros.) dando a conocer los beneficios de ser, parte o formar parte de la cooperativa de ahorro y crédito.

Productos y servicios a ofrecer

Como actividad principal de la cooperativa es conocer los productos y servicios ofertados, brindando seguridad a través de un seguro familiar equilibrando, una buena relación entre la cooperativa y el cliente enfocándose hacia las necesidades de él y poder tener éxito en el plan de aumentos de crédito, conocer las ventajas y desventajas y poder transmitirlos y ofrecer un servicio para cada uno de ellos, realizando cursos, tratando siempre de conocer los productos y sus beneficios y transformando el producto financiero en beneficio especialmente en pandemia, se

puede innovar la banca virtual que también genere créditos mediante internet, mensajes vía telefónica con esto evitar que el cliente se acerque a los oficinas en estas circunstancias.

El mercado

El mercado para la cooperativa KULLKI WASI Ltda., Agencia Pelileo es competitivo, porque no solo tiene que competir con cooperativas iguales, sino que con grandes cooperativas y bancos esta cooperativa ofrece créditos a personas mayores de edad es decir 18 años en adelante que tengan la capacidad de adquirir créditos y pagar dichos créditos con perfil de clientes potenciales.

Plan de marketing

La publicidad y venta de productos que tiene la cooperativa KULLKI WASI Ltda., Agencia Pelileo, así como el aumento del porcentaje de créditos a clientes que sean fieles. Se lo promocionará a través de los principales medios de comunicación en la localidad y básicamente se utilizará la técnica de boca a boca para llegar a nuevos clientes, motivando que los compromisos adquiridos sean pagados a tiempo, y evitar la salida de dinero de la cooperativa.

c. Plan de capacitación para los empleados

Resumen ejecutivo

La implementación del plan de capacitación para el personal de la cooperativa es para garantizar la atención adecuada a los clientes, orientada a una atención agradable con la información adecuada para desarrollar una relación respetuosa que garantice el mantenimiento y la estabilidad del cliente en la cooperativa y de este modo evitar la salida del cliente de la organización.

El éxito de la cooperativa debe estar entorno al éxito de los asesores de crédito, los cuales deben estar motivados día a día con la capacitación y un trabajo en equipo con una relación de respeto y manteniendo la amistad como elemento importante en el cumplimiento de sus actividades, como compromiso con la institución en busca del cumplimiento de la misión y visión de la cooperativa.

Productos y servicios

Una de las capacitaciones principales es el fortalecimiento de capacidades de negociación para mejorar su labor en el riesgo crediticio y el más importante la calidad del servicio, que es el espejo de la organización.

El mercado

La capacitación se debe realizar a los empleados de la agencia Pelileo para la buena prestación de servicio a los clientes y por ende la satisfacción de los mismos.

3.6.4.2. Programa

Programa de mejora del servicio al cliente

No es un secreto que preparar un buen programa de capacitación y “dar en el clavo” a la primera no es una tarea fácil. Por eso, hemos preparado un paso a paso para crear un programa de capacitación del personal en la cooperativa KULLKI WASI Ltda., Agencia Pelileo.

a) Conocer las necesidades de tu cliente

Las personas acuden a las entidades financieras por diversas necesidades, ya sea porque necesitan un préstamo o porque simplemente quieren mantener sus ahorros en un lugar seguro. Para ofrecer un buen servicio, la cooperativa debe atender a cada cliente de acuerdo a sus necesidades y a sus propias características. La personalización en la atención puede ser clave para lograr diferenciarse de la competencia.

b) Organizar adecuadamente los turnos de atención

A nadie le gusta esperar demasiado tiempo en una cola de una institución financiera. La cooperativa debe organizar un sistema de turnos eficaz que permita atender lo más rápido posible a las personas.

c) Utilizar un lenguaje claro

El lenguaje utilizado por la cooperativa puede resultar confuso para las personas que no están habituadas a los conceptos financieros. La cooperativa debe asegurarse de que sus clientes puedan entender claramente los beneficios que obtendrían, así como las obligaciones que contraerían. Por esto, es importante que los egresados de la carrera de Finanzas conozcan muy bien los términos financieros, esto les permitirá dar explicaciones más sencillas a los clientes.

d) Utilizar una publicidad honesta

La publicidad de la cooperativa puede resultar engañosa o presentar información confusa. Este es un error que se debe evitar a fin de mantener una imagen de transparencia frente a los clientes, también es recomendable conocer la publicidad de la competencia y ver las falencias que tiene y copiar, pero con un valor agregado.

e) Dar una buena orientación a los colaboradores

La imagen de la cooperativa depende, en gran medida, del trabajo de las personas encargadas de atender a los clientes. Es recomendable que los colaboradores puedan tener una buena capacitación por parte de la organización para contribuir a mejorar la calidad del servicio brindado.

f) Ampliar los canales de comunicación

No todas las personas tienen tiempo para acudir a la entidad financiera, por esta razón, es importante que diseñen estrategias a fin de aprovechar otros canales de comunicación, como la atención telefónica, el correo electrónico, las redes sociales o una aplicación para Smartphone.

g) Orientar a los clientes nuevos

Cuando las personas llegan a la cooperativa por primera vez, no saben qué hacer. Es importante que exista un encargado que pueda orientar al cliente y guiarlo, ya sea hacia la zona de ventanillas o a la plataforma de servicios.

h) Aprovechar la tecnología

Las cooperativas no pueden abrir las 24 horas del día, pero las personas necesitan disponer de su dinero, realizar transacciones, hacer depósitos, etc. ¿Cuál es la solución? Dar facilidad a los usuarios, creando mecanismos para realizar operaciones online o construyendo más cajeros multifuncionales para los usuarios.

i) Mayor seguridad

Ante la creciente ola delincencial, las personas solicitan mayores mecanismos de seguridad por parte de las entidades financieras. Estos deben ser resguardados por el personal adecuado. Así mismo, los cajeros tienen que encontrarse en zonas seguras, donde exista cierta vigilancia y los clientes puedan disponer de su dinero sin el temor de ser sorprendidos por delincuentes. Además, es necesario que la cooperativa tome medidas para combatir la estafa y la clonación de tarjetas. Plan de acción para mejorar el servicio al cliente, valiéndose de herramientas administrativas, busca mejorar eficientemente la realización de las actividades internas de la organización, de esta manera se disminuye los constantes reclamos y quejas de los clientes, por los errores de transferencia de dinero, depósitos, entre otros. El cliente externo es la fuente de ingreso de la organización, por tanto, es muy importante invertir en la mejora del servicio al cliente para poder conseguir la satisfacción del mismo e incrementar los ingresos económicos y continuar con la estabilidad de la cooperativa.

Destinatarios del programa

El personal y demás funcionarios de la cooperativa serán los primeros destinatarios quienes deben trabajar en completa armonía y con un compromiso de colaboración de atender de mejor manera a todos los clientes.

Implementación y calendario del programa

- Mejorar el trabajo en equipo. 2021
- Mejorar la calidad de la selectividad de los productos.2021-2025
- Mejorar la relación con los clientes actuales y retirados. 2021-2025
- Mejorar el objetivo financiero de la cooperativa. 2022

Recursos del programa

Se necesita 3 especialistas en el campo de atención al cliente, y como realizar bien las transacciones.

Seguimiento y evaluación del proyecto

En una sociedad cambiante, es imposible que la cooperativa continúe desarrollando sus actividades manualmente, la tecnología nace como una herramienta que facilita la dirección, organización y control de los procesos en las organizaciones. Para incentivar el crecimiento y desarrollo de la cooperativa KULLKI WASI” AGENCIA es necesario dotar de equipo y/o herramientas tecnológicas actualizadas a los funcionarios, de tal manera que se aproveche el tiempo, se facilite el servicio de atención al cliente interno y externo

Resultados esperados

Al implementarse el presente proyecto, el impacto social tiene que ser alto positivo, porque se ofertaran los servicios que la Cooperativa posee, además se realizará la evaluación del talento humano, beneficiando a los socios, logrando una percepción positiva de los mismos y una imagen corporativa sólida y de confianza.

- Mejorar la calidad de atención al cliente y logro su satisfacción.
- Evidenciar un compromiso de Directivos y funcionarios.
- Aumento del rendimiento del talento humano mediante la evaluación y motivación
- Aumento en un 60% de la credibilidad y confianza ciudadana, obtenida mediante respuestas rápidas y flexibles a las necesidades de los clientes.
- Aumento en un 50% la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Mayor participación y vinculación activa del cliente en la solución de sus propias necesidades.

3.6.4.3. Programa

Proyecto Formato para concesión de Créditos

Objetivos del proyecto

Mejorar la recolección de información de los socios que acceden a créditos.

Al usar los nuevos formatos para los procesos de créditos: formato de concesión del crédito, formato de seguimiento cartera en mora, formato de actividades de cobranza. El área de sistemas en coordinación con la Gerencia de Administración y finanzas elaborar manuales de usuarios de los aplicativos informáticos existentes para que sean capacitados los usuarios y estas se

empoderen de la información, así mejorar las decisiones sobre concesión de créditos, sus riesgos y mejorar la rentabilidad.

Esto nos lleva a establecer los siguientes procesos:

Proceso de concesión de crédito

Se propone el desarrollo de las siguientes actividades, para garantizar la colocación de un crédito óptimo


Tabla 31-3: Proceso de concesión de crédito propuesto

N°	ACTIVIDADES
1	El Socio/Solicitante acude a la Cooperativa a pedir información para poder obtener un crédito.
2	Un asesor de crédito le proporciona la información necesaria.
3	Se procede a ver si el solicitante posee cuenta en la Cooperativa.
4	Si no tiene cuenta, se entrega de los Requisitos de crédito.
5	El socio solicita el crédito de acuerdo a su necesidad.
6	Se da conocer el monto y las condiciones según el tipo de crédito solicitado.
7	Se recibe la documentación y se verifica que este completa.
8	Verificación de accesibilidad al crédito
9	Si el socio cumple con los requerimientos el jefe de Crédito procede a emitir el reporte de calificación y certificación de la central de riesgos.
10	Inspección para verificar la información entregada por el deudor y garante
11	Evaluación y aprobación por parte del comité de crédito.
12	Formalizar garantías y pagarés
13	Emisión y firma de documentos que garantizan su cobro
14	Autorización del Gerente para el desembolso
15	Ingreso de la documentación del crédito al sistema de la Cooperativa.
16	Archivo de documentos.

Fuente: Cooperativa Kullki Wasi, 2021.

a) **Formato seguimiento cartera en mora**


Tabla 32-3: seguimiento cartera en mora

		Hoja de Seguimiento de la cartera en mora recomendado		
N°	Días	Responsable	Acción	Resultado esperado
1	Mora Preventiva: - 5 días a 0 días en mora.	Asesor de Crédito	Llamada telefónica Mensaje de Texto	Prevención de retraso
2	De 1 a 4 días	Asesor de Crédito	Llamada telefónica	Compromiso de pago Verbal
3	5 días	Asesor de Crédito	Visita al Socio	Compromiso de pago formal Notificación No 1
4	De 5 a 10 días	Asesor de Crédito	Visita al Socio y Llamada al Garante	Compromiso de pago Formal
5	De 10 a 15 días	Asesor de Crédito	Visita al Socio	Entregar Carta al deudor Notificación No 2
6	De 10 a 15 días	Asesor de Crédito	Visita al socio	Entregar Carta al Garante Notificación No 1
7	De 15 a 20 días	Asesor de Crédito	Visita al Socio	Entregar carta al deudor Notificación No 3
8	De 15 a 18 días	Asesor de Crédito	Visita al Garante	Entregar carta al Garante Notificación No 2
9	De 18 a 22 días	Asesor de Crédito	Visita al Garante	Entregar Carta al Garante 1 y 2 Notificación No 3
10	De 22 a 26 días	Jefe de Agencia	Visita al Socio y Garante	Entregar Carta al deudor Extrajudicial Notificación No 4
11	De 26 a 30 días	Jefe de Agencia	Visita al Socio y Garante	Entregar Carta al Garante 1 y 2 Notificación No 4

Fuente: Cooperativa Kullki Wasi, 2021.

b) **Formato de actividades de cobranza.**

Tabla 33-3: Seguimiento actividades de cobranza

		Seguimiento de las Actividades de Cobranza			
Socio N°					
Nombres y Apellidos					
Fecha	Comunicación vía telefónica	Visita al socio	Entrega de notificación		
			Socio	Garante	Prejudicial
ELABORADO POR: _____ REVISADO POR: _____					

Fuente: Cooperativa Kullki Wasi, 2021.

3.6.4.4. Presupuesto

Tabla 34-3: Presupuesto

	CODIGO	PROGRAMA-01	PROYECTO	ACTIVIDAD /RECURSOS	ESPECIFICACIONES	PRESUPUESTO
PRESUPUESTO Planes, Programas y Proyectos Coac. Kullki Wasi Ltda. agencia Pelileo.	1	MEJORA SERVICIO CLIENTE	DE A Identificar las fuerzas y debilidades de su organización como es ahora y lo que en la exterior amenaza su éxito.	Las fuerzas y debilidades de su organización	Capacitación Profesional a cerca herramientas electrónicas	\$500
				Factores externos que pueden proporcionar oportunidades para avanzar su meta	Créditos virtuales	\$500
				Factores externos que pueden actuar como amenazas o barreras a su éxito	Transformación de productos, electrónicos y asesoramiento.	\$800
	2	AUMENTO CRÉDITOS	DE Revisar las metas y objetivos de su organización y describa las tareas que tendrá que hacer para alcanzarlas	Revisar las metas y objetivos de cooperativa y describe las tareas que tendrá que hacer para alcanzarlas	Metas a cumplir	\$5.000
				Determinar el nivel de habilidad y cualificaciones de las personas quienes llevarán a cabo las tareas.	Pruebas de Aptitud	\$300
				Alternativas que pueda aumentar los créditos	Herramientas electrónicas	\$5.000
	3	CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	Combinar sus resultados, metas y servicios con potenciales financiadores y socios	Buscar recursos para apoyar sus esfuerzos.	Búsqueda de financiadores	\$2.000
				Establecer sus medidas de actuación para el éxito.	Reestructuración de formas de trabajo.	\$500
				Garantizar el mantenimiento y la estabilidad del cliente en la cooperativa	Convenios con otras instituciones financieras	\$2.000
				TOTAL PRESUPUESTO		

Elaborado por: Caizabanda, M. 2021.

CONCLUSIONES

- Al realizar la investigación se pudo constatar que la cooperativa tiene falencias con el personal que labora, es decir los empleados no están capacitados adecuadamente para cada uno de los puestos que laboran en especial los asesores de crédito, lo cual afecta al rendimiento de la cooperativa.
- Un diagnóstico estratégico ha permitido orientar la estructuración de la planificación estratégica de la COAC. Kullki Wasi Ltda.
- La implementación de nuevas alternativas para la obtención de créditos que aumenten la liquidez de la cooperativa, se puede mencionar que la cooperativa tiene mayor rentabilidad cuando tiene mayor crecimiento en créditos, mediante la implementación de las alternativas como créditos virtuales y mayor accesibilidad a los clientes tanto presencial como virtual.
- Con los planes propuestos en la investigación, mejora el rendimiento de la cooperativa tanto en el área de atención al cliente, área de créditos con lo cual evitara tener contratiempos al momento de la prestación de servicios.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable poner en práctica la planificación propuesta en especial sus planes, programas y proyectos.
- Es necesario revisar paulatinamente las variables que integran las propuestas para ir monitoreando su evolución y el avance de lo propuesto.
- La aplicación de nuevas alternativas como créditos en línea y asesoramiento virtual gratuito por parte de la entidad evitando problemas de accesibilidad lo cual permitirá el aumento de clientes por ende incrementará la liquidez.
- Finalmente se recomienda al gerente y jefe de agencia realizar capacitaciones al personal que labora en la institución cada semestre para el control de los planes, programas, proyectos y presupuestos; garantizando así mejores resultados y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arce Burgoa, L. (2010). *Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>.
- Autores Colectivo. (2019). *El Arte de planificar*. Managua: FUPECG.
- Baca, G. (2013). *Planeación Estratégica*. El buzón de Pacioli, 97.
- Caicedo, K. (2011). *Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manatíal de Oro Cia Ltda.* Obtenido de: <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf>
- Castellano, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Caracas: IE Venezuela.
- 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,: U ediciones.
- Fred, D. (2018). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.
- Fuentes, M., & Cordón, E. (2011). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Madrid: Piramide.
- Gabriel, B. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.
- González, S.. (2019). *Planificación Estratégica* .Colombiaa : Diaz de Santos
- Hernández, R; & Mendoza, C. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- López, P. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios Gas LP para la carburación*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38765?page=26>
- Martínez, R. (2010). *Administración de Proyectos: guía para el aprendizaje*. Mexico: Pearson.
- Muñoz, M. (2018). *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*. (Trabajo de titulación, UCE) Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Neira , J. (2017). *Plan Estratégico para la Empresa Serviexpress Dedicada al Servicio Técnico Automotriz en la Ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Grado, UG) Obtenido de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>

- Norton, R.. (2012). *Planificación Estratégica y su importancia en la organización*. Mexico: McGraw Hill.
- Ortega, P. (2019). *Plan estrategico para la cooperativa de ahorro y crédito minga Ltda., Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación, EESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13670/1/22T0535.pdf>
- Padilla, M. C. (2006). *Formulación y Evaluación de proyectos* . Bogota : Ecoe Ediciones .
- Perez, A. (2018). *Estrategia Competitiva:Definición, tipos y planteamiento*. Mexico: Pearson .
- Registro Oficial 444 (2018). *Ley organica de economia popular y solidaria. ley organica de economia popular y solidaria*. Quito: Registro Oficial.
- REVESCO. (2021). *Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas*. 30. Obtenido de: <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/73870>
- Rodriguez, R.. (2011). *Emprendedor de Exitp*. Mexico: Edamsa.
- Salas, V. (2009). *Fronteras del Conocimiento*. Zaragoza, España.
- Sandra, S., & Tania, A. (2015). *Planeación Estratégica*. Machala: UTMACH.
- 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: McGraw-Hill.
- Urquizo, A. (2000). *Guia para una Investigación Educativa*. Riobamba: Edipcentro.
- Vera, A. (2015). *Metodología de la investigación*. Sevilla: Athenaica ediciones.