



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA LA CONDAMINE, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

BYRON MARCELO VALLEJO LÓPEZ

RIOBAMBA-ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el señor Byron Marcelo Vallejo López, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Yolanda Patricia Moncayo Sánchez

DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Ximena Patricia Granizo Espinoza

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 13 de agosto de 2018

Byron Marcelo Vallejo López

C.C. 060346379-5

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. A mis hermanos, quienes cumplen un papel fundamental en las metas que he conseguido a lo largo de mi vida y de todas aquellas que me faltan por alcanzar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme abierto sus puertas para continuar mis estudios, a la facultad de Administración de Empresas, a los docentes y en especial a mi directora de tesis, quienes me ayudaron a culminar esta etapa de mi vida con éxito.

TABLA DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	¡Error! Marcador no definido.
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas	xi
Índice de ilustraciones	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Cooperativa y Cooperativismo.....	8
2.2.2 Socio.....	10
2.2.3 Cartera.....	11
2.2.4 Crédito.....	11
2.2.5 Plan Estratégico.....	12
2.2.6 Diagnóstico Estratégico	17
2.2.7 Estrategia y ventaja competitiva	18
2.3 IDEA A DEFENDER	20

2.3.1	Variable Dependiente	20
2.3.2	Variable Independiente	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		21
3.1	PLANTEAMIENTO DE LA IDEA A DEFENDER.....	21
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	21
3.2.1	Diseño de Investigación	21
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	21
3.3.1	Población.....	21
3.3.2	Muestra.....	22
3.3.3	Fórmula	23
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	24
3.4.1	Métodos.....	24
3.4.2	Técnica	24
3.4.3	Instrumento	25
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	26
3.5.1	Cuestionario Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Riobamba, Agencia La Condamine.....	26
3.5.2	Cuestionario Público en General.....	38
3.6	HALLAZGOS	63
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		65
4.1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.....	65
4.2	RESEÑA HISTÓRICA	65
4.2.1	Agencia La Condamine.....	68
4.2.2	Misión	68
4.2.3	Visión	68
4.3	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	69
4.3.1	Diagnóstico Externo.....	69
4.3.2	Diagnóstico Interno	79
4.3.3	Gráfico general matriz MEFI y MEFE	88
4.3.4	Análisis FODA.....	90
4.3.5	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ponderado). 91	
4.4	ELABORACIÓN DE PROPUESTAS.....	94
4.4.1	Espacio Físico	94
4.4.2	Comunicación	96

4.4.3	Socios	98
4.4.4	Capacitaciones.....	99
4.4.5	Tecnología.....	101
4.4.6	Transparencia con Socios.....	102
4.4.7	Tiempo y Presupuesto	103
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES.....	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Género Empleados Cooperativa Riobamba, Agencia la Condamine	26
Gráfico 2:	Cargo de los empleados de la Cooperativa de Riobamba, Agencia La Condamine	27
Gráfico 3:	Edad de los empleados de la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine	28
Gráfico 4:	Estudios de los empleados de la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine	29
Gráfico 5:	Funciones del personal de la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine	30
Gráfico6:	Respeto al plan de procesos en la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine	31
Gráfico 7:	Capacitación personal Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine ..	32
Gráfico 8:	Instalaciones Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine.....	33
Gráfico 9:	Aplicación plan estratégico Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine	36
Gráfico 10:	Conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa Riobamba	37
Gráfico 11:	Género Encuestados Público en General	38
Gráfico 12:	Edad Encuestados Público en General.....	39
Gráfico 13:	Ocupación Encuestados Público en General	41
Gráfico 14:	Parroquia Encuestados Público en General	43
Gráfico 15:	Nivel Estudios Encuestados Público en General	44
Gráfico 16:	¿Posee usted una cuenta de ahorro o corriente en alguna institución financiera?.....	45
Gráfico 17:	Institución Financiera: Banco	46
Gráfico 18:	Institución Financiera: Coopeartiva.....	47
Gráfico 19:	¿Qué espera usted de una institución financiera?	49
Gráfico 20:	¿Qué opina de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Riobamba? ¿Qué espera usted de una institución financiera?.....	51
Gráfico 21:	¿Ha escuchado acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?	52

Gráfico 22: ¿Tiene usted una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?	53
Gráfico 23: ¿Cuáles de los siguientes beneficios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., conoce usted?	54
Gráfico 24: ¿En qué agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., acostumbra a realizar sus trámites?	55
Gráfico 25: ¿Le gustaría a usted aperturar una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?	57
Gráfico 26: Al poseer una cuenta o si usted decidiera aperturar una cuenta de ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ¿Qué beneficios quisiera obtener?	58
Gráfico 27: ¿Conoce usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tiene el mercado la Condamine?	59
Gráfico 28: ¿Ha visitado usted la agencia de la Condamine?	60
Gráfico 29: Para sus próximas transacciones con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ¿Estaría usted dispuesto a visitar la agencia La Condamine?	61
Gráfico 30: ¿Mediante qué medios le gustaría recibir información acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?	62
Gráfico 31: Gráfico General MEFE y MEFI	88
Gráfico 32: Gráfico General MEFI y MEFE Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Género Empleados	26
Tabla 2:	Cargo de los empleados	27
Tabla 3:	Edad de los empleados.....	28
Tabla 4:	Estudios de los empleados	29
Tabla 5:	Funciones del personal.....	30
Tabla 6:	Respeto al plan de procesos	31
Tabla 7:	Capacitación personal	32
Tabla 8:	Instalaciones Agencia La Condamine.....	33
Tabla 9:	Aplicación Plan Estratégico.....	36
Tabla 10:	Conoce la misión, visión y objetivos estratégicos	37
Tabla 11:	Género Encuestados.....	38
Tabla 12:	Edad Encuestados	39
Tabla 13:	Ocupación Encuestados	41
Tabla 14:	Parroquia Encuestados	43
Tabla 15:	Nivel de estudios encuestados	44
Tabla 16:	Posee cuenta en alguna institución	45
Tabla 17:	Institución Financiera: Banco	46
Tabla 18:	Institución Financiera: Cooperativa.....	47
Tabla 19:	Qué espera de una institución financiera	49
Tabla 20:	Confianza de las Cooperativas de Crédito en la ciudad de Riobamba	51
Tabla 21:	Ha escuchado sobre la Cooperativa Riobamba.....	52
Tabla 22:	Tiene cuenta en la Cooperativa Riobamba	53
Tabla 23:	Beneficios Cooperativa Riobamba	54
Tabla 24:	Agencia Cooperativa Riobamba	55
Tabla 25:	Abrir cuenta Cooperativa Riobamba	57
Tabla 26:	Oficina Cooperativa Riobamba	58
Tabla 27:	Conoce la Agencia La Condamine	59
Tabla 28:	Ha visitado usted la agencia la Condamine	60
Tabla 29:	Visitar la agencia La Condamine.....	61
Tabla 30:	Información acerca de la Cooperativa Riobamba.....	62
Tabla 31:	Análisis PEST.....	71

Tabla 32: Diagnóstico Externo Agencia La Condamine	74
Tabla 33: Matriz MEFE Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.	78
Tabla 34: Diagnóstico Interno Agencia La Condamine.....	79
Tabla 35: Análisis AMOFITH Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.	84
Tabla 36: Matriz MEFI Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.	87
Tabla 37: FODA Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.....	90
Tabla 38: FODA Ponderado Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.	92
Tabla 39: Estrategia N°1: Mejorar la Infraestructura Física de la Agencia La Condamine	95
Tabla 40: Estrategia N°2: Campaña publicitaria a través de medios tradicionales y redes sociales	96
Tabla 41: Estrategia N°3: Celebración de apertura de la Nueva Agencia La Condamine	97
Tabla 42: Estrategia N°4: Incentivos para nuevos socios y mejores cuenta ahorristas	98
Tabla 43: Estrategia N°5: Capacitación al personal de manera trimestral.....	99
Tabla 44: Estrategia N°6: Créditos para emprendedores post capacitación	100
Tabla 45: Estrategia N°7: Uso de tecnología de punta para la atención de los socios.	101
Tabla 46: Estrategia N°8: Rendición de cuentas de manera general	102
Tabla 47: Tiempo puesta en marcha de las estrategias	103
Tabla 48: Presupuesto destinado a estrategias	104

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos del Plan Estratégico	15
Ilustración 2: Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico.....	16
Ilustración 3: Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg	18
Ilustración 4: Factores internos de creación de una ventaja competitiva	19

RESUMEN EJECUTIVO

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

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <ATENCIÓN AL CLIENTE>, <ECONÓMICO - FINANCIERO>, <TOMA DE DECISIONES>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Yolanda Patricia Moncayo Sánchez

DIRECTORA DEL TRABAJO DSE TITULACIÓN

ABSTRACT

The purpose of this research work is to design a strategic plan for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltd., La Condamine branch, in Riobamba city, Chimborazo province, to improve the strategic processes. The methodology consisted in a research carried out in Riobamba canton, to inhabitants of its five urban parishes who could create accounts in the institution. Also, a questionnaire was applied to the 10 internal clients of the financial institution. The results of the investigation, on one hand, show that the Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltd. is the best known financial institution in Riobamba canton. On the other hand, the results show that the La Condamine branch is not known or has not been visited neither by general citizens nor the institution's business partners. Once the diagnostic study of the agency has been elaborated, along with the results of the investigation on the internal and external clients, proposals to inform strategic planning of the institution were prepared. It is recommended to take into account the strategies presented to correct the problems observed in La Condamine Branch. The strategies presented in the proposals will assist to raise general public awareness about this branch and the services that the Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltd. delivers.

Key words: <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <CUSTOMER SERVICE>, <ECONOMIC - FINANCIAL>, <DECISION MAKING>, <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito se han convertido en una herramienta para las personas que desean acceder a obtener capital de manera rápida por diferentes motivos. Gracias a su trayectoria y solvencia, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se ha transformado en un referente dentro de las instituciones financieras no solo dentro del cantón, sino en otras ciudades.

Debido a la alta demanda por parte de los socios, la cooperativa ha tenido que abrir varias oficinas a lo largo del país, pero principalmente en la ciudad de Riobamba donde se encuentran 5 agencias para la debida atención al público. Una de estas es la Agencia La Condamine, oficina que está ubicada dentro del Centro Comercial La Condamine y que cuenta ya con 10 años de ser establecida.

Pese a estar ubicada en un sector comercial conocido de la ciudad de Riobamba, la oficina de la Agencia La Condamine no cuenta con el número de socios esperados, planteándose así una problemática que debe enfrentarse con el planteamiento de estrategias que ayudarán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., a incrementar el número de socios para esta agencia.

El presente estudio tiene como finalidad generar una propuesta de un plan estratégico que permitirá realizar un análisis tanto interno y externo de la agencia dando a conocer los problemas que esta afronta y las posibles soluciones a elaborarse. Por este motivo, el siguiente trabajo se lo ha llevado a cabo en cuatro capítulos que permitirán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine

En el **capítulo I EL PROBLEMA**, Antecedentes del Problema, Situación del Problema, Problema de la Investigación, Delimitación del Problema, Objetivos, Objetivo General, Objetivos Específicos, Justificación.

Dentro del **capítulo II MARCO TEÓRICO**, Antecedentes Investigativos, Fundamentación teórica, Idea a Defender.

En el **capítulo III** se encuentra el MARCO METODOLÓGICO, Planteamiento de la Idea a Defender, Tipos De Investigación, Población y Muestra, Población, Fórmula, Métodos, Técnicas e Instrumentos, Técnica, Análisis e Interpretación de Resultados, Hallazgos.

El **capítulo IV** MARCO PROPOSITIVO, Reseña Histórica, Introducción, Elaboración del Diagnóstico, Análisis PEST, Diagnóstico Interno, Diagnóstico Externo, Análisis FODA, Matriz FODA, Elaboración de Propuestas, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía, Anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los 39 años de vida institucional que ha tenido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. Riobamba, se han creado varias agencias u oficinas tanto dentro como fuera de la provincia para comodidad de las personas que quieren hacer uso de los distintos servicios que brinda la cooperativa, pero sobre todo para los socios que ya pertenecen a la institución permitiendo así facilitar las labores diarias que dichos socios necesitan realizar en la cooperativa.

Una de estas oficinas ubicada en la ciudad de Riobamba es la Agencia La Condamine, denominada así por su localización, ya que se encuentra dentro del Centro Comercial “La Condamine”. Esta agencia que cuenta con 10 años de servicio a la comunidad, posee un movimiento de socios que poco a poco se está incrementando pero que se queda estancado con relación a otras agencias ya que presentó un crecimiento de un 1,84% de activos en el año 2016, siendo este un margen muy pequeño.

La ubicación de esta agencia puede ser tanto beneficiosa como problemática en algunos aspectos. Un inconveniente que se puede determinar mediante el proceso de observación es el área de trabajo, el cual está establecido por el diseño del Centro Comercial, por lo que no puede ser modificado y que no corre por cuenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Este espacio es muy pequeño para el correcto funcionamiento de la agencia siendo afectados principalmente los socios de la cooperativa quienes no reciben una óptima atención.

A su vez, existen otras falencias como el número de socios, los cuales no representan un número ideal para una agencia de la cooperativa Riobamba. La localización de esta oficina puede representar un aspecto negativo para el número de socios, ya que muchas de las personas desconocen que dentro del Centro Comercial La Condamine está en funcionamiento una oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, haciendo que muchas de las personas que pudieran ser socios potenciales como habitantes del sector o quienes frecuentan el centro comercial deriven a otras agencias más conocidas o directamente a la oficina matriz.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La propuesta de un plan estratégico ayudará a elevar el número de socios y su participación activa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia Condamine, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

Por tanto, el objeto de estudio y a su vez propuesta de Plan Estratégico se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Gracias a la acogida de los socios y la ciudadanía riobambeña en general, y al buen trabajo realizado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en sus 39 años de institucionalidad, se ha podido realizar varias extensiones de la cooperativa a través de sucursales, tanto dentro como fuera de la ciudad y la provincia.

Una de estas sucursales está ubicada dentro del Centro Comercial Condamine, La Oficina Condamine en Riobamba se abrió en el año 2007. Tomando en cuenta que la sucursal se encuentra dentro de un Centro Comercial, existen varias limitaciones para que el servicio ofrecido por la Cooperativa sea totalmente eficiente. Uno de estos factores es el área de trabajo, estructurada por el diseño del centro comercial y que no permite una correcta atención a los socios, sobretodo en días de gran afluencia.

Otro factor es el número de socios, el cual se encuentra por debajo del estimado para una sucursal. Esto puede deberse al desconocimiento de la ciudadanía en general sobre la existencia de la agencia Condamine dentro del Centro Comercial, lo que a su vez ocasiona que muchos de los socios y futuros socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., que pertenecen al sector la Condamine y sus alrededores se dirijan a otras agencias ubicadas en la ciudad de Riobamba.

En el año 2017, la agencia La Condamine cumplió 10 años al servicio de la sociedad riobambeña. Los socios de la Cooperativa Riobamba, a través de un trabajo esforzado y

de compromiso para continuar su actividad económica, han permitido que la Cooperativa y la Oficina La Condamine en particular mantengan sus operaciones dentro de un rango normal para el término del año 2016.

Durante 2016 se ha colocado un total de \$6.335.967 en créditos, los mismos que, cumpliendo la política institucional están dirigidos hacia actividades productivas, comercio, manufactura, consumo y vivienda, según se puede observar en el siguiente cuadro.

A través de la entrega de estos créditos se ha beneficiado a un promedio de 840 familias ubicadas en diversos sectores como El Batán, El Shuyo, Licán, Yaruquies, Santa Rosa, La Condamine, La Libertad, Coop. 9 de Octubre, El Chibunga, El Pedregal, San José de Tapi, 24 de Mayo, entre otros, y que han encontrado en la Oficina La Condamine una alternativa para promover su bienestar económico y social. (Cooperativa Riobamba, 2016)

Pese a como se manifiesta anteriormente, el número de socios podría ser mayor para ofrecer los servicios de mejor manera a los habitantes del sector y a aquellas personas que pudieran convertirse en socios de la cooperativa y utilizar los servicios de la agencia La Condamine. Al ver incrementado el número de socios, los servicios de la cooperativa también irán en aumento generando así una mayor cartera que será de gran beneficio para la agencia, y en sí para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

La propuesta de un Plan Estratégico permitirá conocer cuáles son los principales inconvenientes que se presentan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, y a su vez resaltar cuales son las ventajas que se desarrollan en esta agencia y elaborar una base que permita mejorar los aspectos positivos y determinar las estrategias para cambiar los aspectos negativos que se presenten de acuerdo al estudio realizado permitiendo así orientar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine, a encontrar soluciones prácticas para afrontar los problemas expuestos permitiendo así atraer más socios esta oficina y consigo una mejor atención en la prestación de los distintos servicios.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para elevar el número de socios y su participación activa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia Condamine.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos positivos y negativos mediante un diagnóstico estratégico interno y externo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine a través de la formulación del Plan Estratégico.
- Desarrollar un Plan Estratégico mediante la aplicación de fases y etapas en donde se planteen estrategias que ayuden a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine a solucionar problemas encontrados previamente en el diagnóstico estratégico.
- Crear acciones en base a los resultados obtenidos en el plan estratégico para poder generar un mayor número de socios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine mejorando a su vez los servicios prestados por la misma.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al momento de iniciar la investigación se procedió a efectuar una revisión bibliográfica sobre el tema y en la red de internet se obtuvo que existen varios trabajos de investigación que tienen relación con el tema establecido, los cuales van a ser enumerados a continuación.

Universidad Nacional de Loja, Carrera de Banca y Finanzas: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA., PERÍODO 2016 - 2020”. Autora: Gabriela Lizbeth Robalino Dávila. Loja – Ecuador, 2016

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2012 - 2016”. Autoras: Deysi Rocío Casco Zumba, Gina Patricia Gómez Mocha. Riobamba – Ecuador, 2013

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIOS P.A.I.S. LTDA., SUCURSAL RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015 - 2019”. Autora: Ana Lucía Casco Villagómez. Riobamba – Ecuador, 2017

Al verificar que existen estudios previamente realizados relacionados a nuestra investigación, se podrá utilizar los mismos como base para el trabajo que se llevará a cabo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Cooperativa y Cooperativismo

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Las cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad. Otras definiciones sobre cooperativas refieren a una asociación sin fines de lucro en la cual los trabajadores o usuarios, según el caso, son simultáneamente aportantes y gestores de la empresa. Es creada con el objeto de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.” (Ministerio de la Producción, 2010)

Una cooperativa es una organización de personas que buscan un beneficio en común para lo cual se realizan aportes y a su vez son los representantes de lo que se podría constituir como una empresa. Pero a su vez desean beneficiar a demás personas, por ejemplo perteneciente a la misma comunidad, con la prestación de rubros económicos que permitan la realización de proyectos y objetivos propuestos por aquellas personas quienes pasarán a llamarse socios.

“La cooperativa es más que una empresa, es una organización y que la cooperativa, como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema tecno-procedimental sino como un excelente ejemplo de lo que significa el concepto de organización.” (Guevara, 2012)

Una cooperativa depende de su integridad y solvencia para que pueda generar confianza en la gente que se quiera convertir en socio de la misma. Estas organizaciones deben estar con una formación integra desde sus bases para que con el paso del tiempo no existan problemas sobretodo el manejo del dinero de los socios ya que son estos quienes permiten la funcionalidad de la empresa.

2.2.1.1 Principios Cooperativistas

Como toda empresa u organización, una cooperativa se basa en una serie de reglamentos y leyes para su funcionamiento. Al manejar rubros económicos de varias personas que integrarán la empresa ya sea de una u otra forma, estas bases deben ser respetadas y llevadas a cabo de la manera más correcta para evitar problemas y a su vez generar el adecuado desarrollo de la organización.

“Los principios cooperativos representan la esencia básica del funcionamiento de las cooperativas. Contribuyen a la formación de una cultura organizacional idiosincrásica que se manifiesta en un conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, principios rectores y objetivos de la organización. Estos principios permiten que la cultura se mantenga o que cambie. Estos principios son:

- 1. Adhesión voluntaria y abierta.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio.
- 2. Gestión democrática por parte de los socios.** Los socios participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los miembros elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios.
- 3. Participación económica de los socios.** Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática
- 4. Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios.
- 5. Educación, formación e información.** Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

6. Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.” (Ministerio de la Producción, 2010)

7. Interés por la comunidad. Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades según los criterios aprobados por los socios.

2.2.2 Socio

Los autores (Julián Pérez Porto, María Merino, 2012) dan una definición de lo que es el socio diciendo “Del latín socius, socio es el individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Las personas que se vinculan con un objetivo en común (es decir, que se asocian) forman una sociedad. En este sentido es muy importante reconocer que todo socio de una empresa o sociedad cuenta con una serie de derechos y, por supuesto, de obligaciones en base a la legislación y también en función de la forma societaria que se haya elegido.”

Un socio es una persona que realiza un pacto o asociación con otro para poder alcanzar un objetivo trazado que a su vez satisfacer una necesidad común de ambas partes. Estas partes contarán con obligaciones que permitirán una correcta orientación de la organización establecida y a alcanzar los objetivos trazados.

Estos autores también dividen a los socios en varios tipos, pero nos enfocaremos en aquellos que tengan relevancia con las cooperativas o empresas cooperativistas. “Distinto es el caso de los socios capitalistas, que inyectan dinero a una compañía con el objetivo de, en el futuro, obtener una mayor cantidad a través de ganancias o intereses. Cuando los socios de una sociedad disponen de los mismos derechos y de la misma cuota de participación, suele tratarse de un club o de una cooperativa. En estos casos, cada socio tiene derecho a emitir un voto en la toma de decisiones. Si, en cambio, los derechos están determinados por los aportes realizados, se trata de una sociedad mercantil.” (Julián Pérez Porto, María Merino, 2012)

2.2.3 Cartera

2.2.3.1 Administración de Cartera

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días.

2.2.3.2 Participación de la Cartera en el Activo Corriente

La cartera y el inventario son los componentes básicos del Activo Corriente. Por lo tanto determinar qué porcentaje corresponde a cartera nos ayuda a determinar si hay un exceso, generando lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

2.2.3.3 La Cartera Óptima

La cartera es el componente más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera corriente, por otro lado y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera vencida, esta es la que hay que controlar, puesto que en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo. El no manejo de este concepto es la causa principal de problemas de insolvencia En resumen, la administración de la cartera exige políticas, normas y procedimientos. El control financiero de la misma requiere un manejo basado en los indicadores que permitan resultados

2.2.4 Crédito

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus respectivos intereses

Sujetos del Crédito

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito.

2.2.5 Plan Estratégico

“El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguir las, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.” (Sinnexus, 2016)

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

“**Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir. Los objetivos del tipo: "Optimizar los recursos empleados" o "Maximizar el beneficio durante este año" no son válidos, ya que no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo.

Políticas: una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos.

Acciones: una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar. Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales. En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía. El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales.” (Sinnexus, 2016)

2.2.5.1 ¿Qué es un plan estratégico?

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Se debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, que es más importante, transmitir esas pautas, contrastarlas, convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización y cuál es el camino hacia el éxito.

(Sainz, 2015) manifiesta que “al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual al plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).”

2.2.5.2 Importancia de un plan estratégico

El autor (Torres, 2006) menciona que “a través del plan estratégico de una organización se identifica de manera clara:

- Qué resultados debe alcanzar (objetivos)
- Como los va alcanzar (estrategias)

- Qué actividad va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (programa de trabajo)
- Quien y cuando se van a desarrollar dichas actividades (responsables)”

Según (Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutierrez, 2012), “el objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos del tipo de empresa de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o la trayectoria en el mercado de la organización empresarial permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial.”

2.2.5.3 Características del plan estratégico

De acuerdo a (Alejandro E. Lerma, Sergio Bárcena Juárez, 2012) “Las características que deberá tener un plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende:

- **Es cuantitativo:** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable:** ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- **Es flexible:** por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- **Está orientado al futuro:** otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- **Es normativo:** puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.

- **Es integrador:** tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble:** necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- **es sencillo:** para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
- **Es evaluativo:** da pie a la retroalimentación.”

2.2.5.4 Elementos

Ilustración 1: Elementos del Plan Estratégico



Elaborado por: Byron Vallejo López

Fuente: Planeación estratégica por áreas funcionales - Alejandro Lerma y Sergio Bárcena

2.2.5.5 Elaboración y desarrollo del plan estratégico

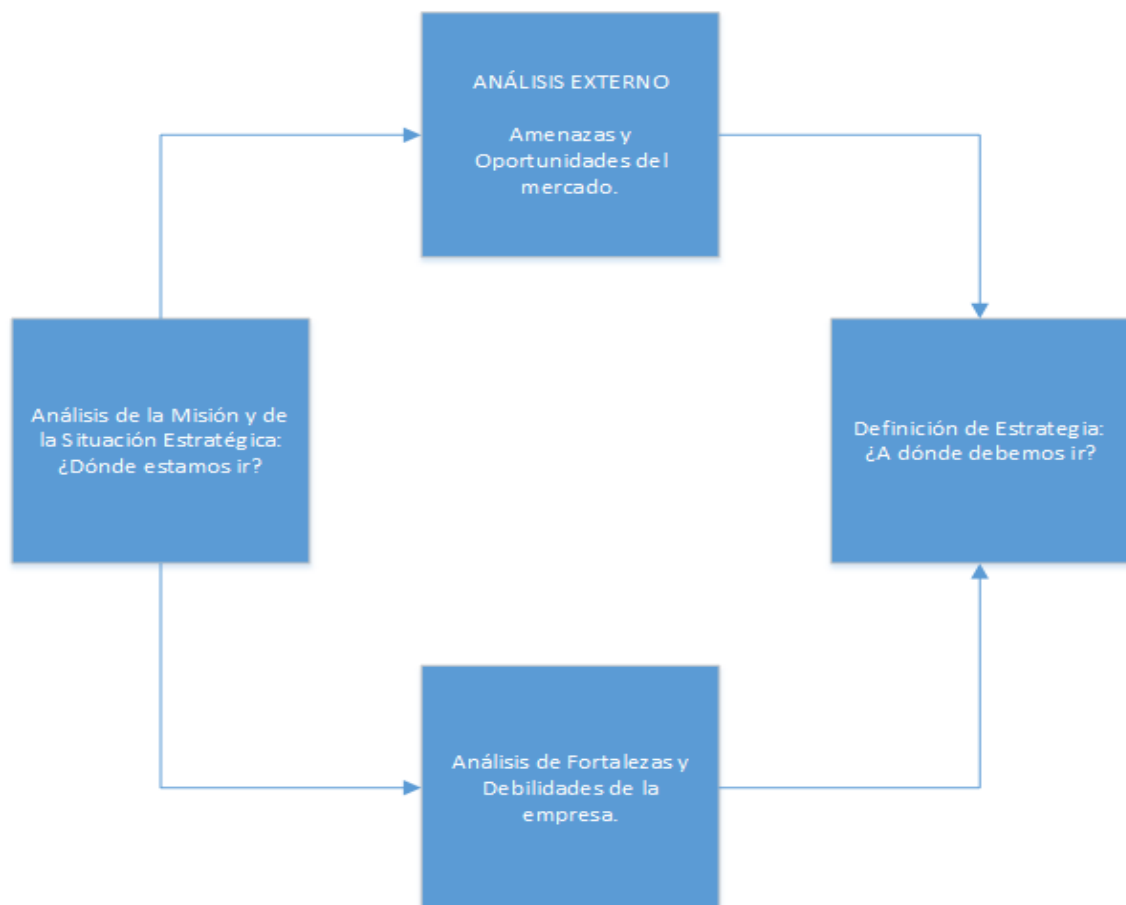
Para (Alejandro E. Lerma, Sergio Bárcena Juárez, 2012) “el proceso de desarrollo de un plan estratégico está conformado por tres grandes acciones. Por una parte se encuentra la definición de la razón de ser de la empresa, por otra parte está la exteriorización de

los resultados que derivan de su análisis interno, y finalmente hay que determinar el contexto mediante el análisis externo.

De acuerdo a (Amaru, 2008) menciona que elementos se consideran para la elaboración del Plan que permitirá que la organización se plantee metas, objetivos y estrategias que serán de apoyo para ser identificada en el entorno organizacional.

1. Definir su misión y entienda su situación estratégica (¿Dónde estamos?)
2. Analice el mercado de la empresa para identificar las amenazas y oportunidades.
3. Elabore un diagnóstico de la compañía para evaluar su desempeño y encontrar sus fortalezas y debilidades, con las cuales usted pretende enfrentar las amenazas y aprovechar las conveniencias.
4. Defina sus estrategias (¿A dónde debemos ir?)

Ilustración 2: Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico



Elaborado Por: Byron Vallejo López

Fuente: Administración para Emprendedores – Antonio Cesar Amaru

2.2.5.6 Beneficios de la Planificación Estratégica

De acuerdo a (Castellanos, 2015) “una planificación estratégica puede contar con muchos beneficios para una empresa o sociedad ya que en combinación permitirán el logro de objetivos corporativos en una empresa.

- Permite detectar oportunidades, y clasificarlas en prioridad y explotarlas
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades
- Reduce consecuencias de condiciones y cambios adversos
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a oportunidades detectadas
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos
- Propicia actitud positiva ante el cambio
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio
- Disminuye recursos dedicados a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.”

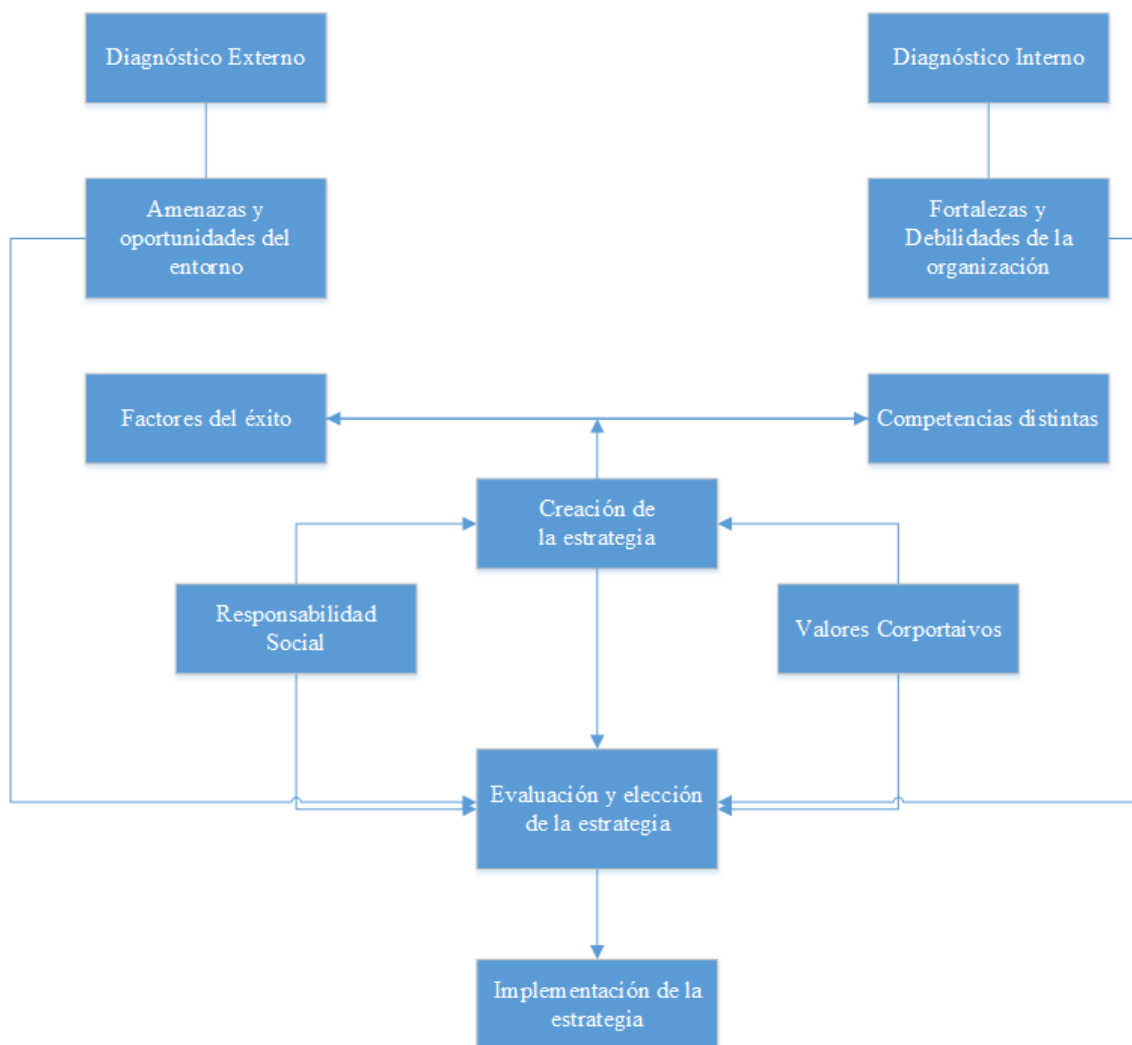
2.2.6 Diagnóstico Estratégico

Para (Chiavenato I., Sapiro A., 2010) el diagnóstico es una parte importante dentro del proceso de la planeación estratégica. Ellos determinan que se debe realizar un diagnóstico estratégico tanto interno como externo y lo definen de la siguiente manera:

- **“Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. también estudia las dimensiones sectoriales competitivas.
- **Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representen la

mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituyen los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.”

Ilustración 3: Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg



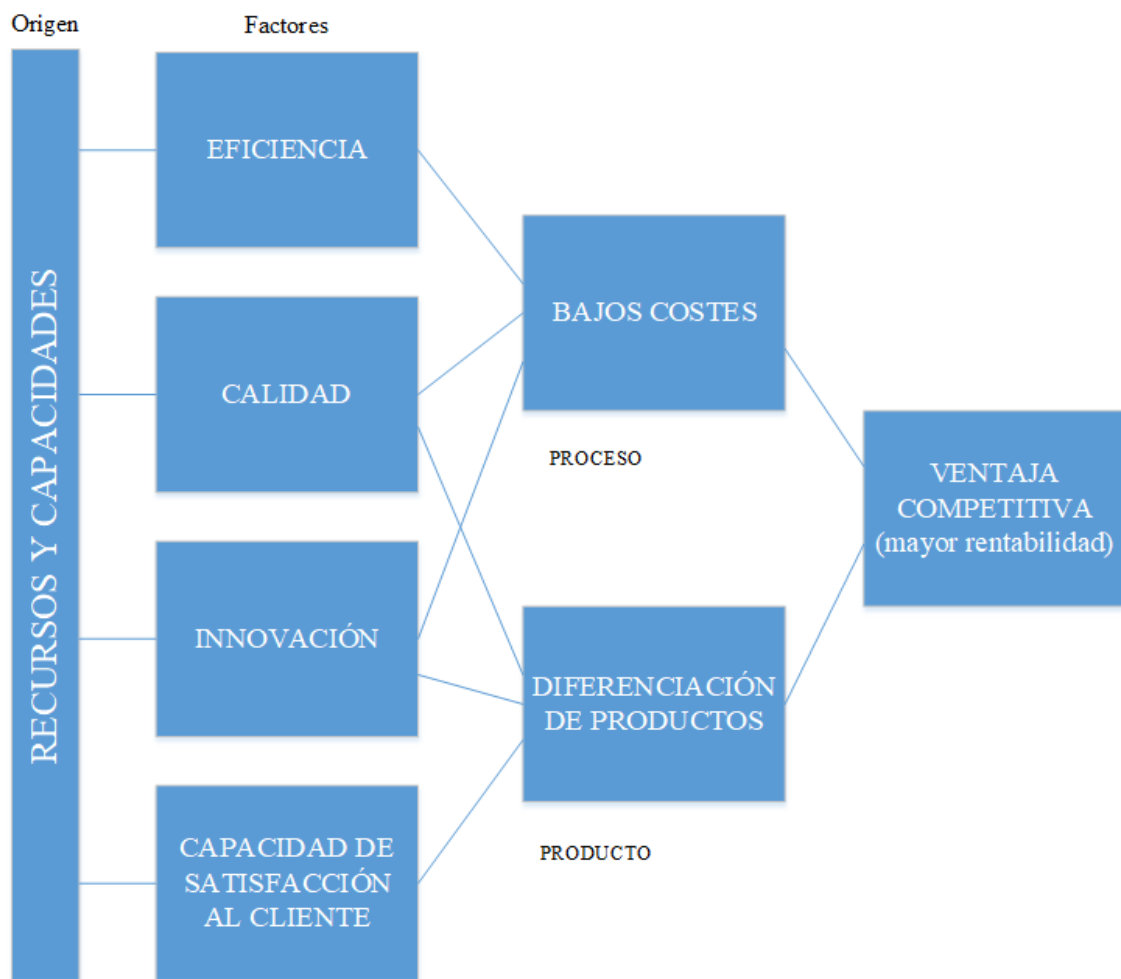
Fuente: Planeación Estratégica - Henry Mintzberg

Elaborado por: Byron Vallejo López

2.2.7 Estrategia y ventaja competitiva

De acuerdo a (Carrión, 2007) la estrategia competitiva es “la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.”

Ilustración 4: Factores internos de creación de una ventaja competitiva



Fuente: La Dirección Estratégica de la Empresa, Navas y Guerras

Elaborado por: Byron Vallejo López

“Una vez creada, la ventaja competitiva puede reducirse o perderse. La velocidad con que una ventaja competitiva se pierde depende de la habilidad de los competidores para enfrentarse a dicha ventaja por medio de la imitación o de la innovación (depende de la existencia de barreras a la imitación y del dinamismo del sector).” (Carrión, 2007)

2.3 IDEA A DEFENDER

La propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ayudará a elevar el número de socios y su participación activa en la agencia La Condamine, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

2.3.1 Variable Dependiente

Elevar el número de socios y su participación activa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine

2.3.2 Variable Independiente

Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 PLANTEAMIENTO DE LA IDEA A DEFENDER.

La Propuesta de un Plan Estratégico ayudará a elevar el número de socios y su participación activa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia Condamine.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Diseño de Investigación

La presente investigación será de carácter cualitativo – cuantitativo, debido a que se analizará varios contextos situacionales de la agencia la Condamine, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., a su vez de la recolección de información dentro de la misma. Por otro lado, se obtendrán datos cuantitativos en base al instrumento a ser utilizado. Estos se encontrarán relacionados con las variables de interés dentro del estudio, que permite una escala numérica de medición.

Investigación Descriptiva.- El estudio de la presente investigación será del tipo descriptivo pues se va a realizar un diagnóstico del fenómeno de estudio. Además es de campo ya que se la realizará en las fuentes mismas de investigación para realizar un levantamiento de información de la población investigada y finalmente será explicativa porque se expondrá el porqué de los hechos

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

El estudio de mercado se realizará en la zona urbana del cantón Riobamba. Según el INEC con los resultados arrojados en el censo de población y vivienda del año 2010, en la zona urbana del cantón Riobamba, existen 146 324 habitantes sin tomar en cuenta ningún tipo de factor de segmentación.

Debido a esto, se filtró a la población obtenida para poder determinar un número representativo para nuestro estudio. Partiendo de la premisa de que cualquier persona mayor a 18 años puede ser socia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., segmentamos ese número y nos queda un total de población de 81.599 (18 a 64 años), que sería nuestro universo ya que queremos atraer a todas las personas mayores a 18 años sean hombre y mujeres a formar parte de la Cooperativa Riobamba Ltda., y utilicen los servicios de la agencia La Condamine, sin importar a que sector de la ciudad pertenezcan.

A su vez se determinó la división de esta población en las parroquias del cantón Riobamba, siendo estas Maldonado, Velasco, Veloz, Lizarzaburu y Yaruquies, para establecer el porcentaje de encuestas a ser realizadas en cada parroquia.

Tabla 1: Población urbana de Riobamba dividida por parroquias

Parroquia	Población
Lizarzaburu	27.850
Velasco	22.105
Maldonado	16.980
Veloz	12.885
Yaruquies	1.779
Total	81.599

Fuente: INEC (Censo de Población y Vivienda 2010)

Elaborado por: Byron Vallejo López

3.3.2 Muestra

La muestra es determinada como un subgrupo de la población establecida. El estudio de mercado se realizará a la población del área urbana y rural del cantón Riobamba, tomando en cuenta a hombres y mujeres de 18 años en adelante, quienes pueden convertirse en socios de la cooperativa. Además se realizará una entrevista a los 10 empleados de la agencia con lo cual se recabará información que aportará al desarrollo del diagnóstico interno de la oficina dentro de la elaboración del Plan Estratégico.

La selección de la muestra se realizará mediante un muestreo no probabilístico aleatorio simple.

3.3.3 Fórmula

La fórmula que se utilizará para el cálculo de la muestra es la siguiente:

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

N = Tamaño de la población o universo, siendo este 81.599 personas

Z = Es una de las constantes que depende del nivel de confianza que se asigne en este caso es del 95% significando 1,96

e = Es el error maestro en este caso 5%

p = Probabilidad de que el evento ocurra 0,50

q = Probabilidad de que el evento no ocurra 0,50

n = Es el tamaño de la muestra

Aplicación de la Formula

$$\begin{aligned}n &= \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q} \\n &= \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 81599}{0,5^2(81599 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} \\n &= \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 81599}{0,0025(82598) + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5} \\n &= \frac{78367,6796}{206.495 + 0,9604} \\n &= \frac{78367,6796}{207,4554} \\n &= 377\end{aligned}$$

Después de aplicar la fórmula para obtener la muestra se determinó realizar un total de **377** encuestas.

Tabla 2: Porcentaje de encuestados en cada parroquia

Parroquia	Porcentaje	Encuestas
Lizarzaburu	34,13%	129
Velasco	27,09%	102
Maldonado	20,81%	78
Veloz	15,79%	60
Yaruquies	2,18%	8
Total	100%	377

Elaborado por: Byron Vallejo López

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Cualitativo cuantitativo

Como se explicó anteriormente, esta investigación será del tipo cualitativo – cuantitativo ya que se analizarán varios contextos situacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia la Condamine, y se realizará recolección de datos a los trabajadores y socios de la cooperativa y también a personas en general.

De manera cuantitativa, se analizará los datos de la encuesta que nos permitirán responder a preguntas acerca de la idea a defender. Por otra parte será cualitativa ya que se utilizarán varios métodos de recolección de datos no cuantitativos, con el propósito de conocer la realidad tal como la viven los encuestados y entrevistados. De esta manera se investigará el por qué y el cómo.

3.4.2 Técnica

Entrevista

Desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado en este caso la utilizaremos para conocer las necesidades de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, agencia La Condamine y para los futuros clientes de la misma.

Encuesta

Se realizarán encuestas a la muestra determinada para el estudio, siendo estos los habitantes dentro del área urbana y rural del cantón Riobamba. Además se realizará una encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine con el fin de aportar información para el diagnóstico interno de esta oficina dentro de la realización del Plan Estratégico

3.4.3 Instrumento

Cuestionario

Para lograr la entrevista se desarrollará un cuestionario que permita obtener toda la información necesaria para el estudio investigativo; las preguntas estarán relacionadas y ordenadas en forma coherente y expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible para el entrevistado.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.5.1 Cuestionario Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Riobamba, Agencia La Condamine

Género

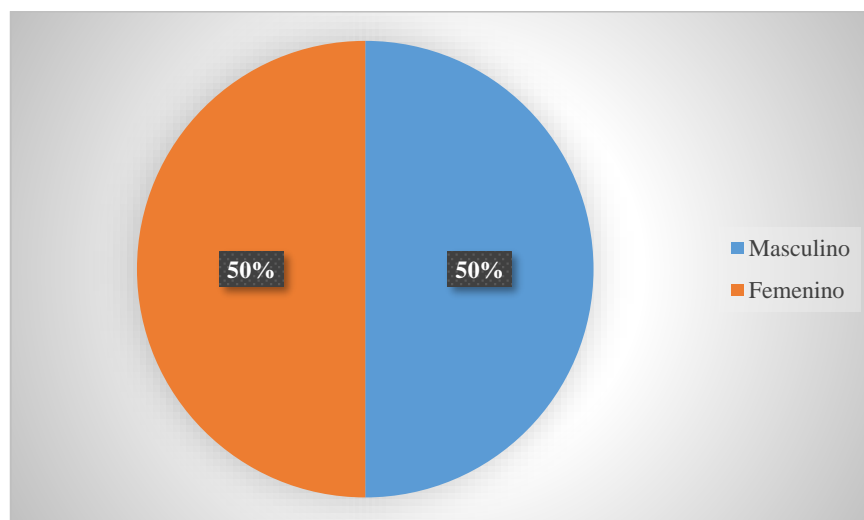
Tabla 1: Género Empleados

Género	F	%
Masculino	5	50
Femenino	5	50
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 1: Género Empleados Cooperativa Riobamba, Agencia la Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De los 10 empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, 5 son de género femenino y 5 de género masculino. Representando un número equitativo de 50, 50 en cuanto al género.

Interpretación: Como se puede apreciar de acuerdo a los resultados, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, se maneja un ambiente equitativo de acuerdo al género de las personas. Siendo de una manera justa la repartición de género en la agencia la Condamine, donde tanto hombres y mujeres trabajan en un ambiente de igualdad representado por el 50% de cada género.

Cargo

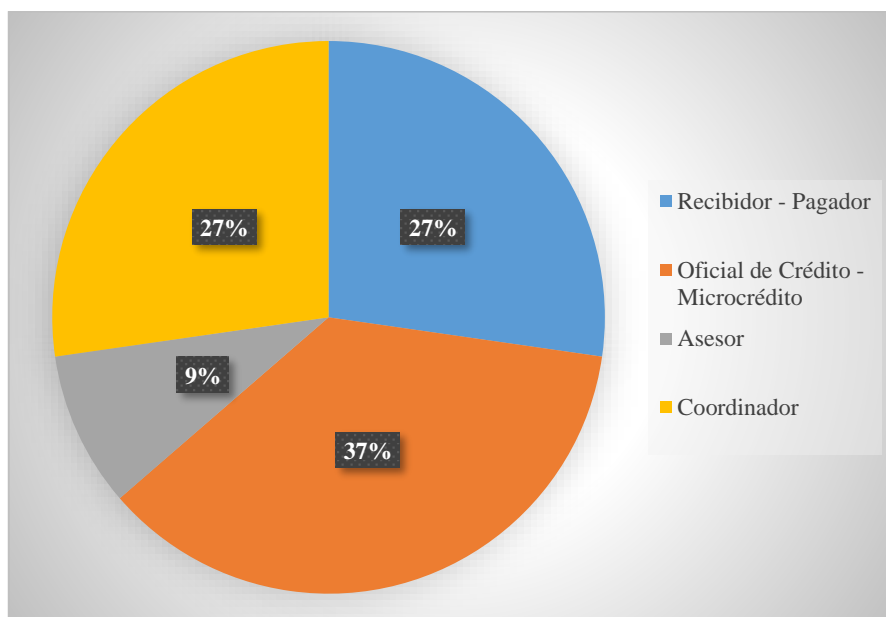
Tabla 2: Cargo de los empleados

Cargo	f	%
Recibidor - Pagador	3	27
Oficial de Crédito/Microcrédito	4	37
Asesor	1	9
Coordinador	2	27
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 2: Cargo de los empleados de la Cooperativa de Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De los 10 empleados que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, 4 son responsables de ser Oficiales de Créditos y Microcréditos, seguido por 3 empleados destinados a ser Recibidores – Pagadores. 2 personas desempeñan el cargo de Coordinador, mientras que el empleado restante tiene el cargo de Asesor Comercial.

Interpretación: La distribución de los cargos dentro de la Agencia La Condamine es similar a otras sucursales de la Cooperativa Riobamba para satisfacer las necesidades de los socios en cuanto a distintos servicios que deben ser atendidos.

Edad

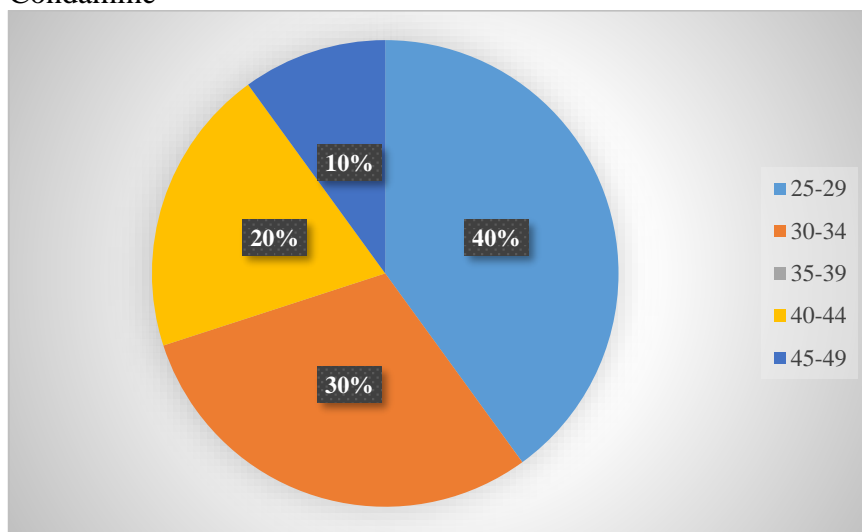
Tabla 3: Edad de los empleados

Edad	f	%
25 – 29	4	40
30 – 34	3	30
35 – 39	0	0
40 – 44	2	20
45 – 49	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 3: Edad de los empleados de la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: La mayoría de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine se encuentran bajo del rango de 30 años, siendo 4 de los 10 empleados pertenecientes al rango de 25 a 29 años. Seguido por 3 personas que pertenecen al rango de 30 a 34 años. 2 empleados se encuentran ubicados en el rango de 40 a 44 años, mientras que un empleado restante pertenece al rango de 45 a 49 años.

Interpretación: Como se aprecia de acuerdo a los resultados, todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, pertenecen a un rango de edad joven ya que ninguno de los empleados superan los 50 años, y la mayoría de estos se encuentran dentro del rango de 25 a 29 años de edad.

Estudios

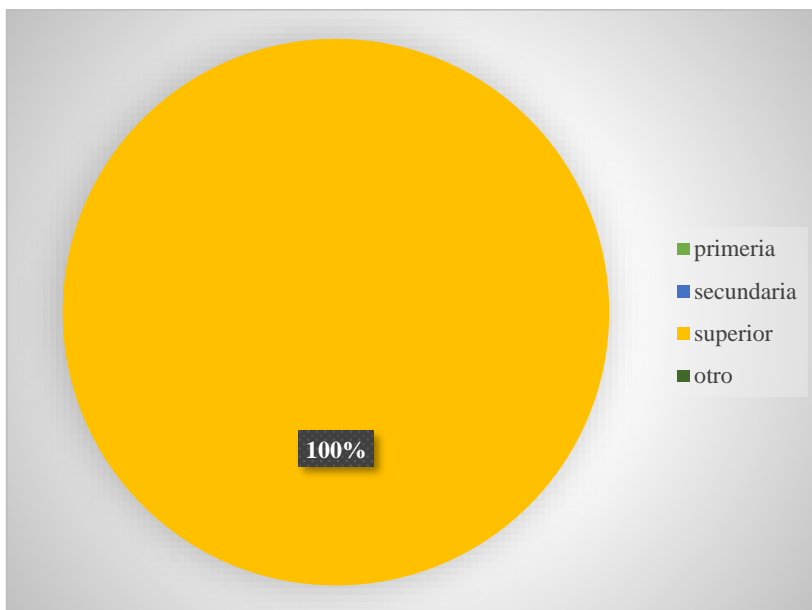
Tabla 4: Estudios de los empleados

Estudios	f	%
Superior	10	100
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 4: Estudios de los empleados de la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: El 100% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine han terminado sus estudios superiores.

Interpretación: Como arrojan los resultados de la encuesta, todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine han terminado los estudios superiores lo que permite un mayor conocimiento y desempeño en las distintas áreas en las que se desempeñan cada uno de ellos.

Pregunta 1.- ¿El personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine tiene definidas sus funciones?

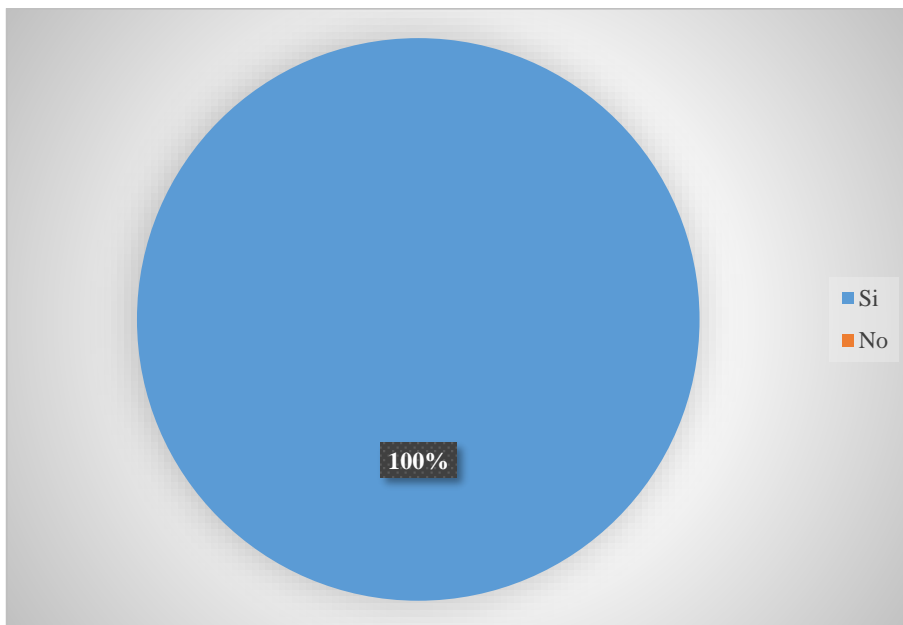
Tabla 5: Funciones del personal

Funciones	f	%
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 5: Funciones del personal de la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De los 10 empleados que tienen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, el 100% respondió afirmativamente que poseen definidas sus funciones en su lugar de trabajo.

Interpretación: Todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine tienen definidas sus funciones por lo que se evita contratiempos y se especifica las diferentes actividades que cada empleado tiene que llevar a cabo. Esto permite a su vez dar una atención más ágil y prioriza procesos.

Pregunta 2.- ¿Se respeta o trabaja correctamente en base al plan de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine?

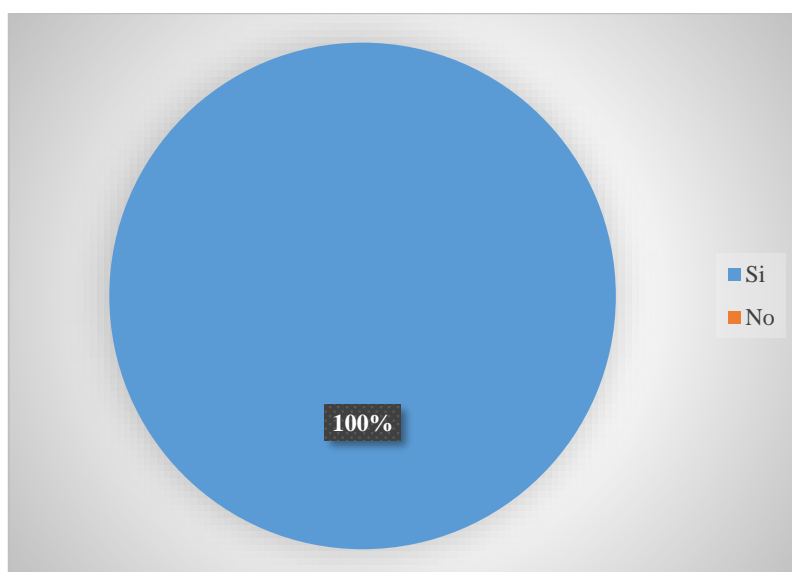
Tabla 6: Respeto al plan de procesos

Plan de funciones	f	%
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico N° 6: Respeto al plan de procesos en la Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: El 100% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine respondieron afirmativamente que se respeta el plan de procesos llevado a cabo por la cooperativa para trabajar de forma correcta y precisa.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine realizan sus funciones en base a un plan de procesos elaborado por la cooperativa lo que permite a estos trabajar de una forma correcta y precisa evitando contratiempos o cortes en sus distintas funciones, facilitando la solución de problemas y necesidades a los socios.

Pregunta 3.- ¿Se capacita personalmente al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine?

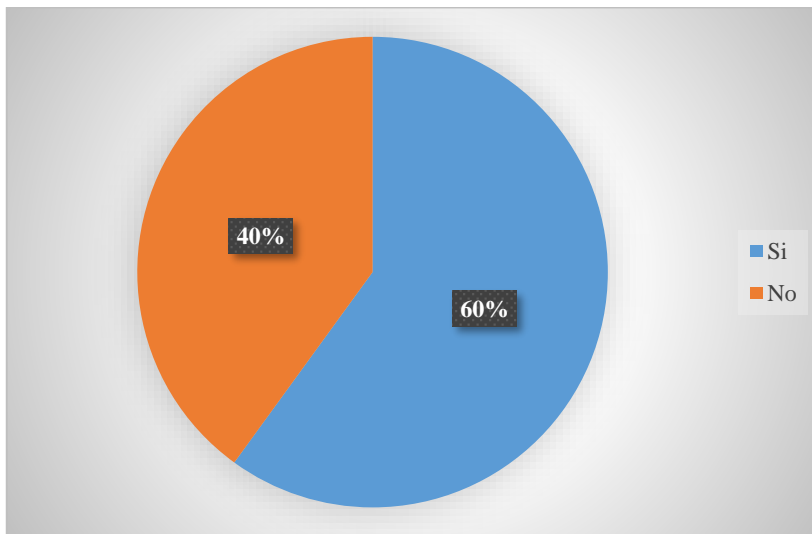
Tabla 7: Capacitación personal

Capacitación	f	%
Si	6	60
No	4	40
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 7: Capacitación personal Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De los 10 empleados que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine, 6 personas representando el 60% respondieron afirmativamente sobre capacitaciones personales, mientras que los 4 restantes siendo el 40% respondieron negativamente.

Interpretación: Aunque la mayoría de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine afirmaron que si existe una capacitación personal, aún existen aquellos empleados que manifiestan que no se realiza por lo que la Cooperativa debe aumentar sus charlas y capacitaciones de manera personal (y no solo organizacional) para cada empleado permitiendo así que puedan obtener un mayor conocimiento sobre las diferentes pautas para la correcta atención y solución de los problemas de los socios.

Pregunta 4.- ¿Cree usted que las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine son adecuadas para la correcta atención de los socios?

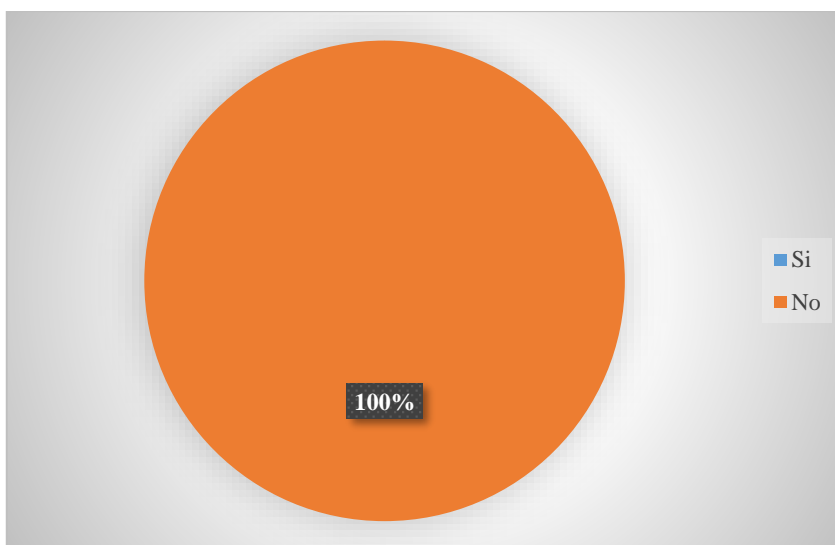
Tabla 8: Instalaciones Agencia La Condamine

Instalaciones	f	%
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 8: Instalaciones Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: El 100% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, siendo las 10 personas encuestadas, respondieron de manera negativa sobre si pensaban que las instalaciones de la agencia La Condamine eran adecuadas para la correcta atención a los socios.

Interpretación: De manera general, los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, expresaron que las instalaciones de la Agencia no son las correctas para prestar un servicio de calidad a los socios siendo este uno de los principales problemas presentados en dicha agencia. Una infraestructura mejor permitiría brindar una correcta atención a los socios y público en general.

Pregunta 5.- A su criterio, indique cuales son las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine.

Según los datos recopilados en las encuestas podemos conocer las distintas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas según los clientes internos.

Fortalezas

- Tasa de interés baja
- Rentabilidad
- Reconocimiento del público en general
- Atención efectiva
- Políticas de crédito
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Trayectoria en el Mercado
- Personal profesional y calificado
- Solvencia a través de los años

Oportunidades

- Conocimiento del público en general acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- Ubicación en un sector comercial de la ciudad de Riobamba
- Afluencia de socios y público en general
- Consolidación del Equipo de Trabajo
- Mejorar la satisfacción de los socios
- Servicio Personalizado

Debilidades

- Espacio físico limitado de la agencia
- Agilidad en los procesos de atención a los socios
- Tecnología
- Suministros

Amenazas

- Competencia general
- Situación financiera del país
- Sistema económico del país
- Desconfianza del público
- Cambios del personal
- Desestabilización
- Innovación Tecnológica

Análisis

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine dieron su criterio en cuento a las diferente Oportunidades, Amenazas,

Fortalezas y Debilidades de su lugar de trabajo, siendo estas representadas en la tabla anterior.

Interpretación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, a través de los ojos de sus trabajadores cuenta con diferentes aspectos tanto positivos como negativos. Entre las principales oportunidades mencionadas está la ubicación de la agencia en un sector comercial es la más importante para las trabajadores ya que esto permitirá atraer más socios (y personas del público en general a convertirse en socios) para realizar sus distintas necesidades a dicha agencia.

Por otro, la principal fortaleza expuesta por los empleados de la cooperativa es la Solvencia que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine ha adquirido a través de los años y ha hecho que los socios confíen plenamente sus ahorros en la entidad financiera.

En cuanto a Debilidades, existen dos grandes opiniones que son compartidas por todos los empleados, siendo estas el espacio físico limitado en donde se encuentra ubicada la agencia y lo que conlleva esto una atención lenta y tardía para los socios en sus diferentes solicitudes.

Por último, en cuanto a las Amenazas, la más mencionada por los empleados de la cooperativa es la competencia, ya que cada día se crean nuevas cooperativas que atraen a las personas pudiendo muchas de ellas dejar de ser socios de la cooperativa Riobamba para formar parte de otra. Esto a su vez acarrea muchos problemas ya que estas cooperativas no cuentan con los respaldos ni solvencia, lo que deriva en desestabilización y desconfianza por parte del público en general.

Como se puede observar están bien identificados los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine por parte de sus trabajadores, quienes podrán ser parte de una solución para los problemas y un empuje para resaltar lo positivo siguiendo las pautas de un trabajo en conjunto y apoyados en los diferentes planes planteados por la cooperativa.

Pregunta 6.- ¿Cree necesario la aplicación de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine con la finalidad de incrementar el número de socios?

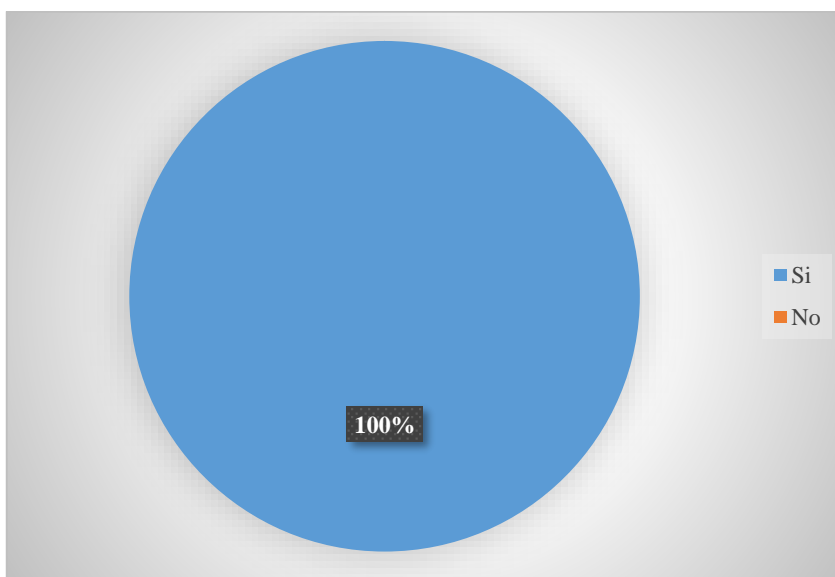
Tabla 9: Aplicación Plan Estratégico

Funciones	f	%
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 9: Aplicación plan estratégico Cooperativa Riobamba, Agencia La Condamine



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: Un 100% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine respondieron afirmativamente sobre la aplicación de un plan estratégico con la finalidad de atraer más socios.

Interpretación: Todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine están de acuerdo en la aplicación de un plan estratégico que permita atraer más socios a la misma y a su vez mejorar el servicio a los socios. Esto debido a que el número de socios se encuentra por debajo de las demás agencias y es necesario tomar las debidas medidas para atraer a más público a convertirse en socio de la cooperativa, o a su vez dar a conocer más la Agencia La Condamine para aquellos socios que realizan sus actividades en otras oficinas.

Pregunta 7.- ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

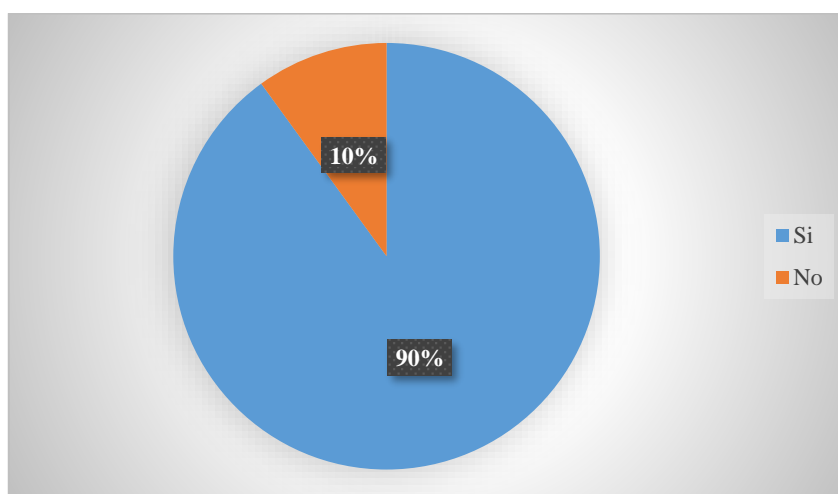
Tabla 10: Conoce la misión, visión y objetivos estratégicos

Funciones	f	%
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 10: Conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa Riobamba



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De los 10 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, 9 respondieron afirmativamente sobre conocer acerca de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa. Mientras que el empleado restante afirmó no conocer acerca de estos parámetros.

Interpretación: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tiene establecidos su misión, visión y objetivos estratégicos de acuerdo a la actividad que realiza, y al ser una entidad que maneja varios grupos de trabajo, con lo que este tipo de parámetros tiene que ser compartidos con cada uno de los empleados de la empresa, para que tengan la misma perspectiva que la persona que está a la cabeza de la misma. Con ello, al compartir la misión, visión y los objetivos estratégicos, se podrá alcanzar las metas propuestas gracias a un trabajo en conjunto, algo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tiene claro al compartir esta información con sus empleados.

3.5.2 Cuestionario Público en General

Género

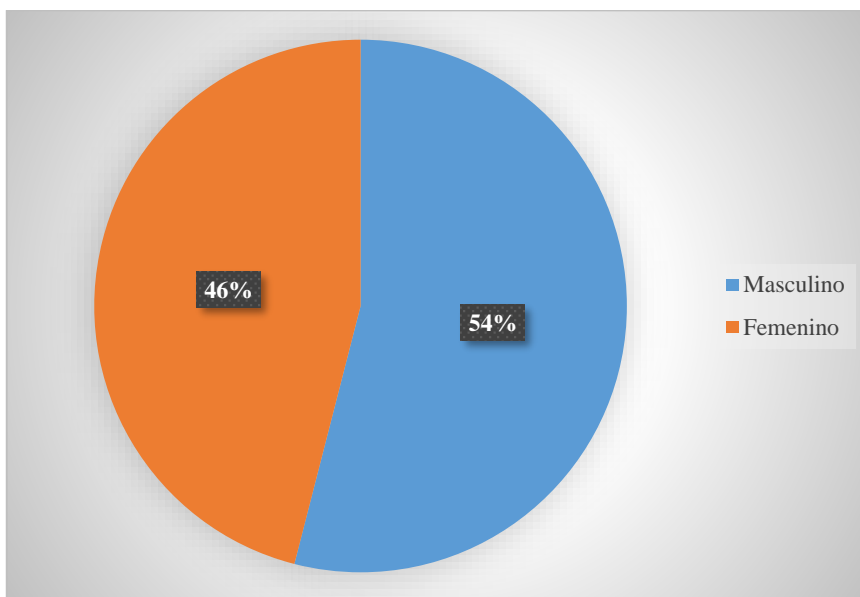
Tabla 11: Género Encuestados

Género	f	%
Masculino	204	54
Femenino	173	46
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 11: Género Encuestados Público en General



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, 204 eran del género masculino y 173 pertenecían al género femenino.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, la encuesta se realizó de manera casi equitativa en cuanto a género ya que un 54% de los encuestados fueron hombres, mientras que el 46% restante fueron mujeres, existiendo un poco margen de diferencia entre ambos géneros en cuanto al público encuestado.

Edad

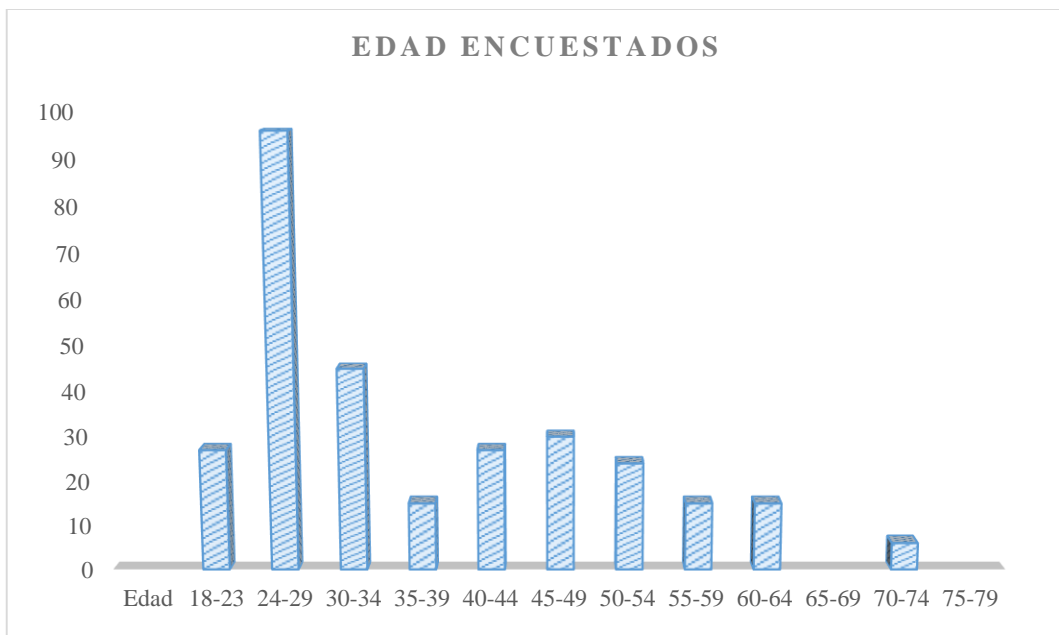
Tabla 12: Edad Encuestados

Edades		f	%
De 18 años	A 23 años	34	9
De 24 años	A 29 años	120	32
De 30 años	A 34 años	57	15
De 35 años	A 39 años	19	5
De 40 años	A 44 años	34	9
De 45 años	A 49 años	37	10
De 50 años	A 54 años	30	8
De 55 años	A 59 años	19	5
De 60 años	A 64 años	19	5
De 65 años	A 69 años	0	0
De 70 años	A 74 años	8	2
De 75 años	A 79 años	0	0
Total		377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 12: Edad Encuestados Público en General



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis

De las 377 personas encuestadas, el mayor porcentaje de encuestados se encontró dentro del rango de 24 a 29 años, con un total de 120 personas encuestadas. Seguido del rango de edad de 30 a 34 años con un total de 57 personas encuestadas. Posteriormente, se encuentra el rango de 45 a 49 años de edad con un total de 37 personas pertenecientes al mismo. Les siguen los rangos de edad de 18 a 23 y 40 a 44 años, con 34 personas respectivamente. A continuación, con un total de 30 personas, está el rango de 50 a 54 años. Con un total de 19 personas pertenecientes a cada rango de edad, se encuentran los siguientes, de 35 a 39, de 55 a 49 y de 60 a 64 años de edad respectivamente. Por último, el menor rango de edad de las personas que realizaron la encuesta es de 70 a 74 años, siendo solamente 8 personas pertenecientes a dicha escala de edad.

Interpretación

Básicamente, la encuesta se realizó a cualquier persona que estuviera dentro del rango de edad de entre los 18 a 79 años de edad. Tomando en cuenta que para la creación de una cuenta de ahorro o crédito en cualquier entidad financiera se debe poseer la mayoría de edad que es de 18 años, y bajo los parámetros que se realizó para la selección de nuestro universo y posterior muestra, el público seleccionado para responder las preguntas del cuestionario fue mixto en cuanto a edad se refiere. Como podemos apreciar por los resultados, la mayoría de los encuestados se encuentran dentro de un rango de edad donde se los cataloga como relativamente jóvenes. Siendo los principales rangos de edad los de 24 a 30, y de 30 a 34 años de edad.

Ocupación

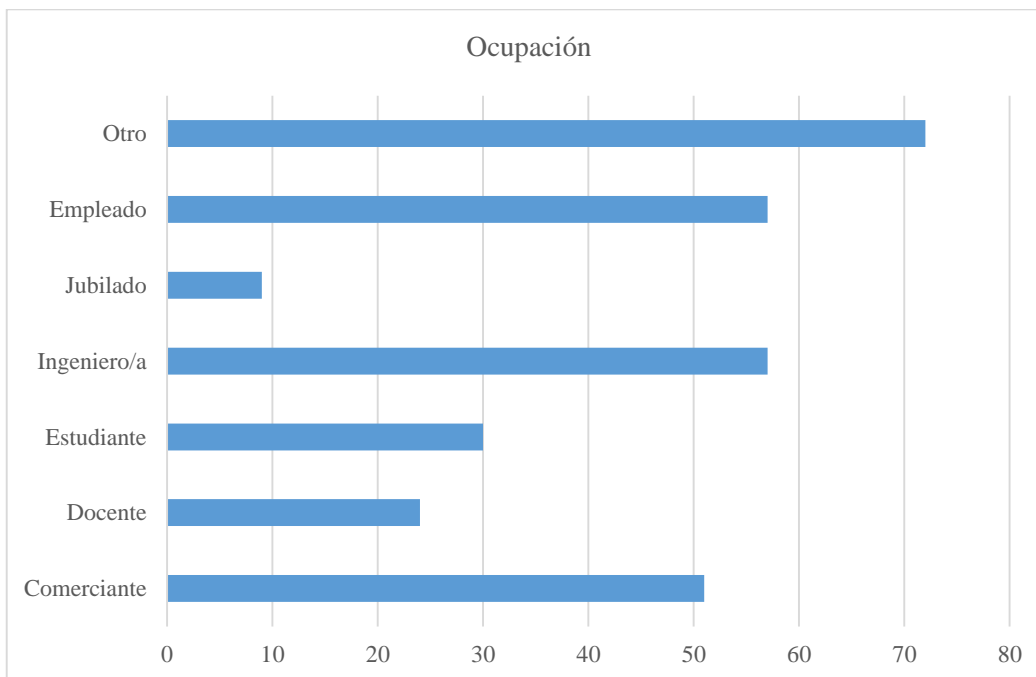
Tabla 13: Ocupación Encuestados

Ocupación	f	%
Comerciante	64	17
Docente	30	8
Estudiante	37	10
Ingeniero/a	72	19
Jubilado	11	3
Empleado	72	19
Otro	91	24
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 13: Ocupación Encuestados Público en General



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis

De las 377 personas encuestadas, se seleccionaron los principales oficios de acuerdo a las respuestas obtenidas. Otro ocupa el primer lugar siendo esto debido a que existe la

combinación de distintos oficios que no pudieron ser segmentados en un solo conglomerado (entre estas opciones encontramos taxistas, músicos, secretarias) ya que su número era muy bajo o representaba a un solo encuestado, por lo que se lo destina a un solo conjunto. El segundo mayor grupo de los Empleados (ya sean privados o públicos) y los Ingenieros quienes poseen un número de 72 personas dentro de cada grupo. Seguido de los Comerciantes con un total de 64 personas. Posteriormente se encuentran los estudiantes con un total de 37 personas dentro de ese conglomerado. Seguido a esto se encuentran los docentes con 30 personas que tienen este oficio. Y por último, se obtuvo que 11 personas encuestadas eran jubiladas, siendo este el grupo más pequeño dentro de este apartado.

Interpretación

Tanto como con el género y la edad, el oficio o profesión que presentaban los encuestados no representaba un problema para el estudio, debido a que la posibilidad de una creación de una cuenta en una entidad financiera está abierta a cualquier persona. En base a esto, y a la segmentación realizada previamente para la aplicación de nuestra muestra, se realizó la encuesta a cualquier persona cualquiera fuera su profesión.

Dentro de los resultados obtenidos, podemos determinar que el mayor grupo determinante de un oficio es el de los empleados públicos y privados, y de los ingenieros que representan un total de 19% respectivamente para cada grupo. Solamente superado por el conglomerado de oficios que no pudieron tener una representación significativa para contar con su propio número en la escala representativa, obteniendo así un 24% del total de los oficios de las personas encuestadas.

Parroquia

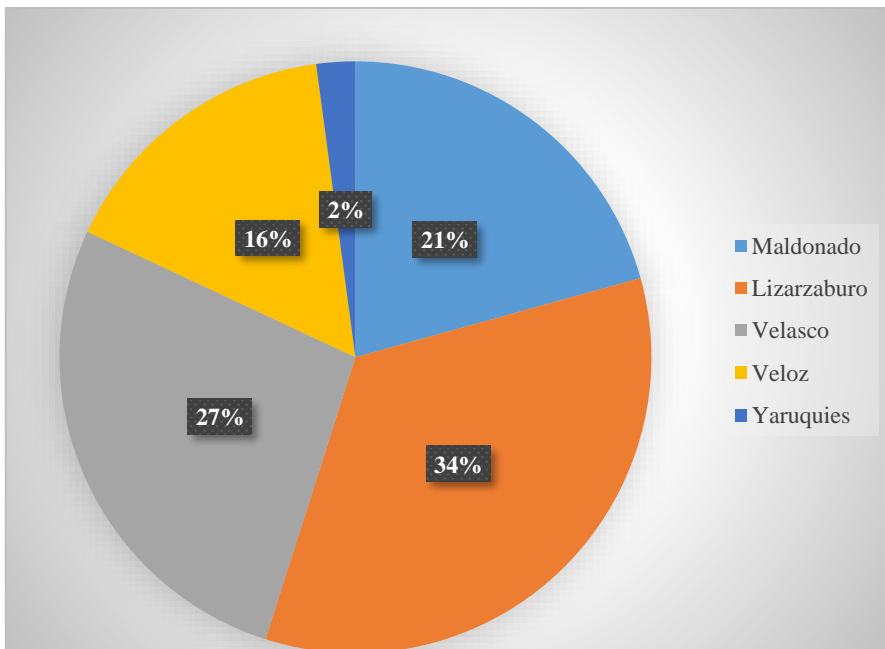
Tabla 14: Parroquia Encuestados

Parroquia	f	%
Lizarzaburu	129	34.13
Velasco	102	27.09
Maldonado	78	20.81
Velasco	60	15.79
Yaruquies	8	2.18
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 14: Parroquia Encuestados Público en General



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, se realizó una división para las diferentes parroquias del canto, siendo un total de 129 personas para la parroquia Lizarzaburu, 102 para la parroquia Velasco, 78 para la parroquia Maldonado, 60 personas para la parroquia Veloz y 8 personas encuestadas dentro de la parroquia Yaruquies.

Interpretación: De acuerdo al aspecto geográfico del cantón Riobamba, se realizó una división del total de personas a encuestar, siendo la parroquia Lizarzaburu donde existe el mayor número de habitantes del cantón, mientras que la parroquia Yaruquies cuenta con la menor población para una parroquia urbana dentro del cantón Riobamba.

Nivel de Estudios

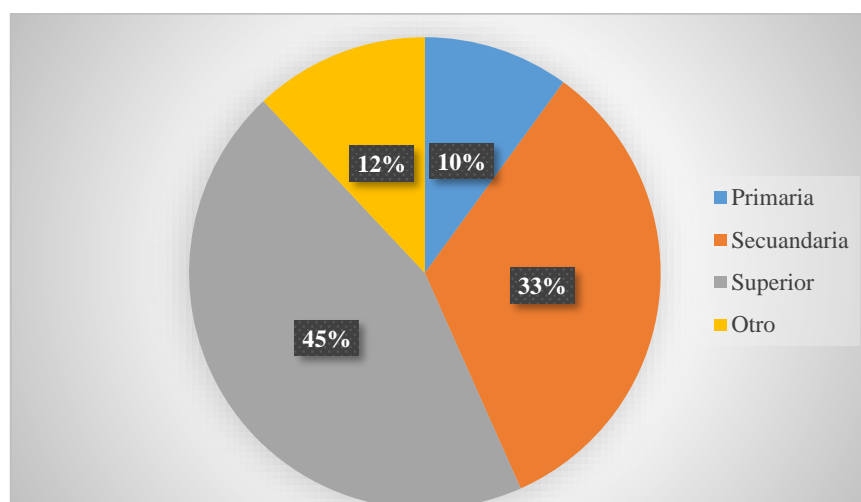
Tabla 15: Nivel de estudios encuestados

Estudios	f	%
Primaria	37	10
Secundaria	124	33
Superior	170	45
Otro	46	12
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 15: Nivel Estudios Encuestados Público en General



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, 37 personas solo cursaron el ciclo primario de educación. 124 personas del total de encuestados cursaron el ciclo secundario de educación. Las 170 personas restantes habían concluido el ciclo educativo universitario por lo que se encuentran en el nivel de instrucción superior. 46 personas se abstuvieron de contestar esta pregunta, por lo que se las derivó a la opción otro.

Interpretación: La mayoría de los encuestados han terminado su ciclo educativo, es decir, han terminado los estudios universitarios, representando un 45% del total de los encuestados. Seguido por el 33% de los encuestados quienes tienen estudios secundarios. Por otra parte hay personas que decidieron no contestar esta pregunta, por lo que se consideró la opción de otro, ya sea porque no tuvieron estudios o simplemente no quisieron expresar su opinión, por lo que esta opción alcanza un 12% del total de los encuestados. Y el 10% restante de los encuestados manifestaron que su nivel de estudio solo es el primario.

Pregunta 1.- ¿Posee usted una cuenta de ahorro o corriente en alguna institución financiera?

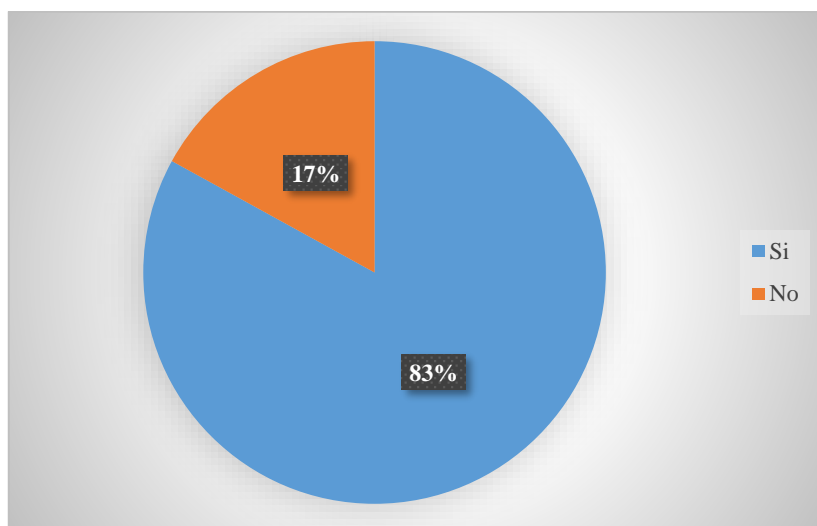
Tabla 16: Posee cuenta en alguna institución

Cuentas en institución financiera	f	%
Si	313	83
No	64	17
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 16: ¿Posee usted una cuenta de ahorro o corriente en alguna institución financiera?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, 313 personas, siendo este el 83% del total de encuestados afirmaron que si poseen una cuenta ya sea de ahorro o de crédito en alguna institución financiera. Mientras que las 64 personas restantes, el 17% del total no poseen una cuenta en alguna institución financiera.

Interpretación: En la actualidad es indispensable para manejar los recursos económicos personales poseer una cuenta en alguna institución financiera. Es por eso que la mayoría de los encuestados respondieron de manera positiva a esta pregunta ya que poseen una cuenta ya sea de ahorro o de crédito en alguna institución financiera de la ciudad.

En que institución financiera posee una cuenta de ahorro o corriente

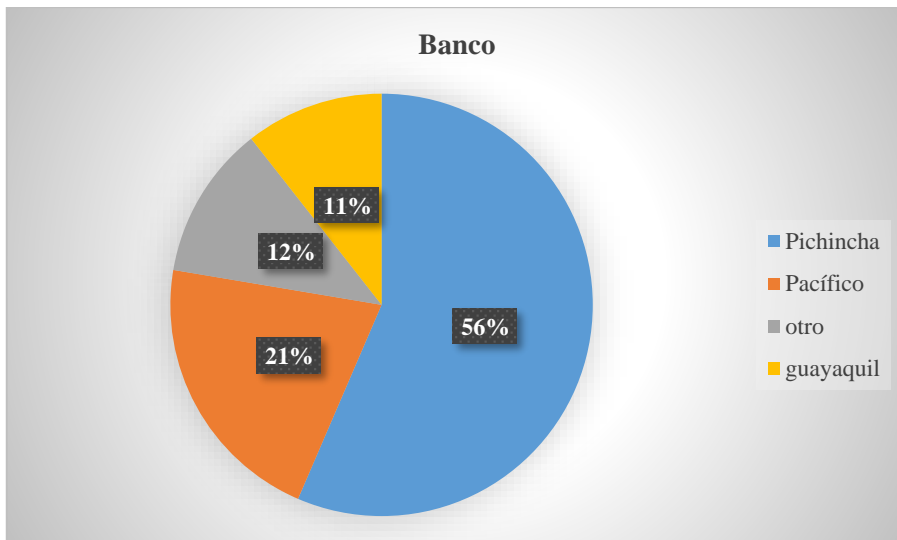
Tabla 17: Institución Financiera: Banco

Banco	f
Pichincha	56%
Pacífico	21%
Guayaquil	11%
Otro	12%
Total	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 17: Institución Financiera: Banco



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

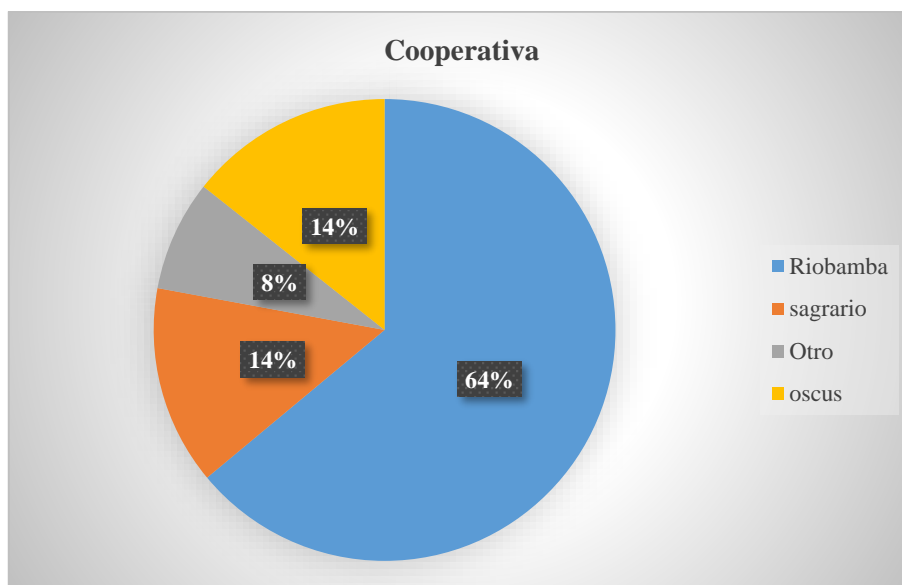
Tabla 18: Institución Financiera: Cooperativa

Cooperativa	f
Riobamba	64%
Sagrario	14%
Oscus	14%
Otro	8%
Total	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 18: Institución Financiera: Coopertiva



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis

De las personas que afirmaron poseer una cuenta de ahorros o corriente en alguna institución financiera, se realizó la selección de las diferentes entidades en donde poseían una cuenta, arrojando los siguientes resultados. En cuestión de bancos: Banco Pichincha fue la entidad más mencionada por los encuestados, con un total de 56% de los encuestados. Seguido de Banco Pacífico con un total de 21% personas encuestadas que la mencionaron. El conglomerado de Otro en donde se encuentran distintos bancos a los mencionados, como Rumiñahui, Austro, ProCredit, tuvo un total de 12% de personas encuestadas quienes tenían cuenta en alguno de estos bancos. Por otro lado, el Banco de Guayaquil, tuvo un 11% del total de menciones por los encuestados.

En cuanto a Cooperativas, la más seleccionada fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., la cual fue mencionada por un 64% del total de personas encuestadas. Posteriormente, se encuentran la Cooperativa Sagrario y la Oscus que respectivamente obtuvieron un 14% de menciones por las personas encuestadas. Por último, el conglomerado de Otras, como la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, posee un total de 8% del total de personas quienes poseían cuenta en dichas instituciones.

Interpretación

Como se puede apreciar de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, tanto los Bancos como las Cooperativas de Ahorro y Crédito son las instituciones donde la gente deposita sus ahorros en las distintas cuentas. Siendo el Banco Pichincha y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en donde se encuentra la mayoría de cuentas de acuerdo a los encuestados. Siendo estas instituciones las más importantes para depositar ahorros debido a la confianza que generan a sus socios y al público en general.

Pregunta 2.- ¿Qué espera usted de una institución financiera?

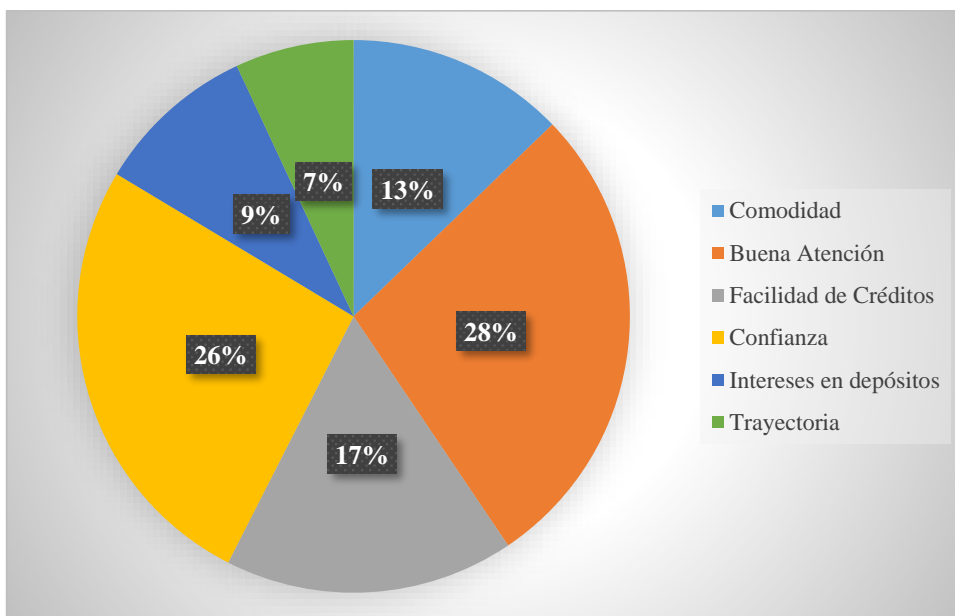
Tabla 19: Qué espera de una institución financiera

¿Qué espera de una institución financiera?	f
Comodidad	13%
Buena Atención	28%
Facilidad de Créditos	17%
Confianza	26%
Interés en Depósitos	9%
Trayectoria	7%
Total	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 19: ¿Qué espera usted de una institución financiera?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis

De las 377 personas encuestadas, varias fueron las opciones seleccionadas sobre lo que esperaban de una institución financiera para depositar sus ahorros. La mayor seleccionada con un 28% del total de encuestados fue la Buena Atención. Seguido se

encuentra la Confianza, sin existir un gran margen de diferencia, con un 26% del total de las personas encuestadas. Posteriormente, la opción Facilidad de Créditos fue escogida por un 17% del total de los encuestados. La opción Comodidad fue seleccionada por un 13% de encuestados. Le sigue la opción Intereses en depósitos, representando un 9% de la selección de los encuestados. Por último, la opción menos interesante y por lo tanto menos seleccionada por el público en general encuestado fue la Trayectoria, con un 7% sobre el total de opciones.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede determinar que las dos variables que más espera la gente de una entidad financiera para realizar depósitos es la Buena Atención y la Confianza que una institución pueda prestar para con los socios y el público en general. Estas dos opciones van a la par y resultan de gran importancia para las entidades financieras, quienes deben tomar en cuenta los criterios emitidos por las personas.

Pregunta 3.- ¿Qué opina de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Riobamba?

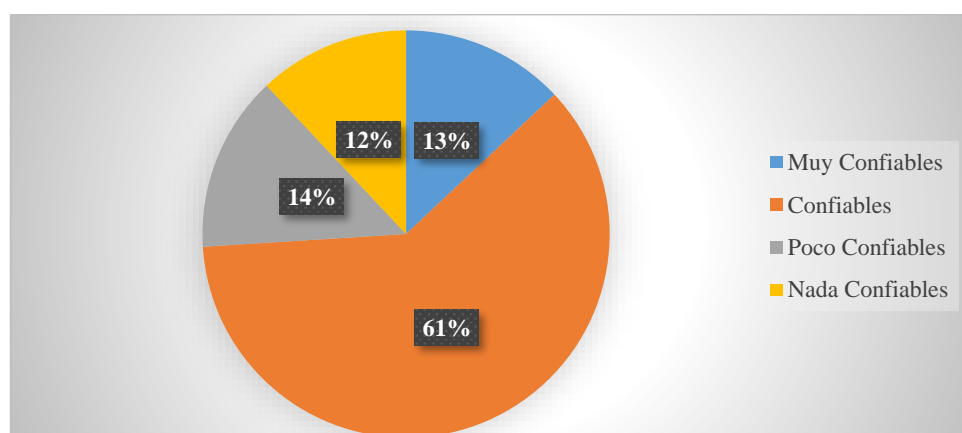
Tabla 20: Confianza de las Cooperativas de Crédito en la ciudad de Riobamba

Confianza Cooperativas	f	%
Muy Confiables	49	13
Confiables	230	61
Poco Confiables	53	14
Nada Confiables	45	12
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 20: ¿Qué opina de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Riobamba? ¿Qué espera usted de una institución financiera?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, 230 personas, siendo la mayoría representando el 61% de los encuestados seleccionaron la opción “Confiables” para definir a las Cooperativas de la ciudad de Riobamba. La opción “Poco Confiables” fue la segunda más elegida con un total de 53 personas, representando al 14% de los encuestados quienes seleccionaron dicha opción. “Muy confiables” fue la siguiente opción para los encuestados, que con un 13%, siendo 49 personas eligieron esta opción. Por último, la opción “Nada Confiables” fue la menos seleccionada, siendo elegida por 45 personas que representan un 12% del total de los encuestados.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede determinar que la ciudadanía Riobambeña considera confiables a las distintas Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón, ya que la mayoría de los encuestados representados en un 61% eligieron la opción “Confiable” frente a otras, definiendo así a las entidades financieras.

Pregunta 4.- ¿Ha escuchado acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

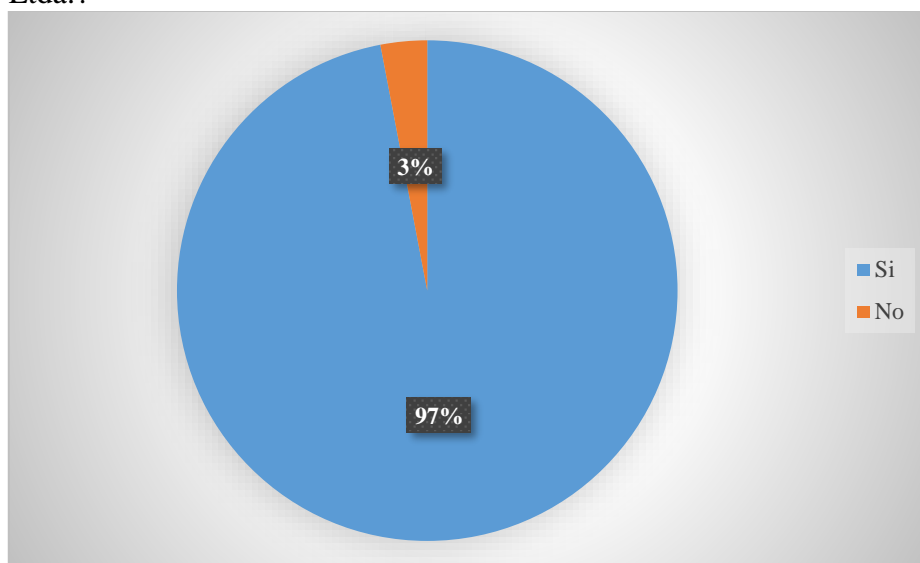
Tabla 21: Ha escuchado sobre la Cooperativa Riobamba

Ha escuchado sobre la Cooperativa Riobamba	f	%
Si	366	97
No	11	3
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 21: ¿Ha escuchado acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, la gran mayoría representada por un 97% del total de los encuestados siendo 366 personas afirmaron que si han escuchado hablar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Mientras que el 3% restante correspondiente a 11 personas, manifestaron que no han escuchado hablar sobre la cooperativa.

Interpretación: Como se puede observar de acuerdo a los resultados, un amplio margen de 97% del total de los encuestados han escuchado hablar sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., lo que determina el gran nivel de conocimiento que poseen las personas acerca de la institución financiera.

Pregunta 5.- ¿Tiene usted una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

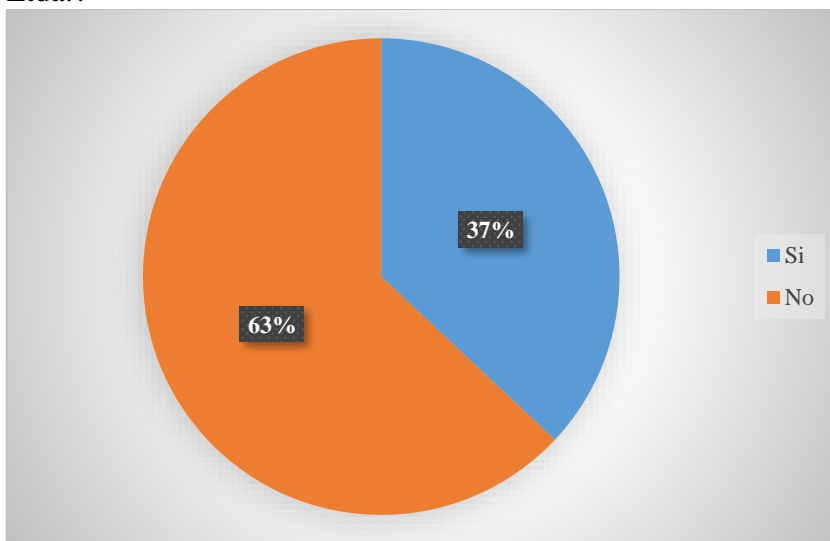
Tabla 22: Tiene cuenta en la Cooperativa Riobamba

Tiene Cuenta en la Cooperativa Riobamba	f	%
Si	238	63
No	139	37
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 22: ¿Tiene usted una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, una mayoría representando el 63% de los encuestados, siendo estas 238 personas, respondieron que no poseen una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., mientras que el porcentaje restante de 37% correspondiente a 139 personas afirmaron poseer una cuenta en la institución financiera.

Interpretación: Pese al conocimiento de la gente sobre la Cooperativa de Ahorro Riobamba, manifestado en los resultados de la pregunta anterior, no todos aquellos que conocen o han escuchado hablar de la institución financiera poseen una cuenta en la misma. De acuerdo a los resultados, un 63% del total de los encuestados manifiesta no poseer una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Pregunta 6.- ¿Cuáles de los siguientes beneficios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., conoce usted?

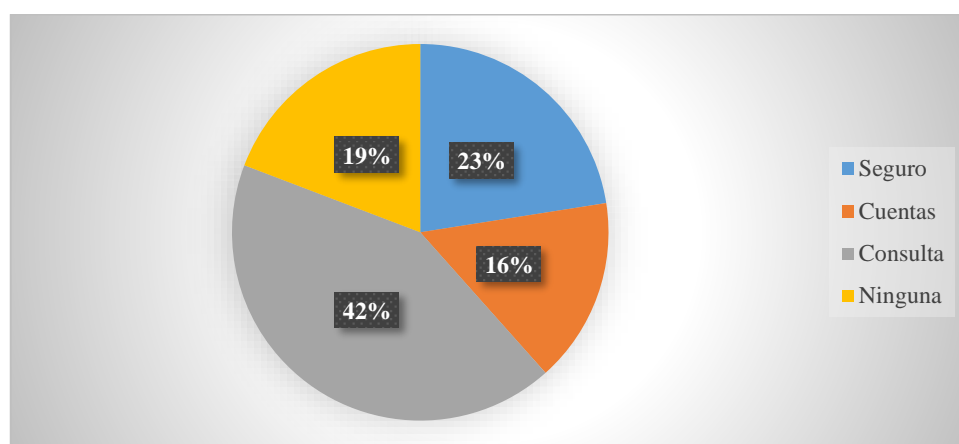
Tabla 23: Beneficios Cooperativa Riobamba

Beneficios	%
Seguro Exequial	23%
Cuentas Infantiles	16%
Consulta Médica	42%
Ninguna	19%
Total	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 23: ¿Cuáles de los siguientes beneficios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., conoce usted?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: Dentro de las distintas opciones que posee esta pregunta, los encuestados eligieron varias respuestas de acuerdo a su nivel de conocimiento en cuanto a beneficios otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se refiere. En primer lugar, con un 42% la opción Consultas Médicas fue la más seleccionada, seguido de Seguro con un 23%. Posteriormente se encuentra la opción Ninguna que refleja el desconocimiento de las personas encuestadas que seleccionaron dicha opción, con un total de 19%. Y en último lugar se encuentra la opción Cuentas Infantiles que registró un 16% de selección del total de opciones.

Interpretación: El principal beneficio conocido por la ciudadanía en general y por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es el de Consultas Médicas, de acuerdo a los resultados arrojados en esta pregunta. Muchas personas ven como positivo este tipo de beneficios brindado por la entidad financiera.

Pregunta 7.- ¿En qué agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., acostumbra a realizar sus trámites?

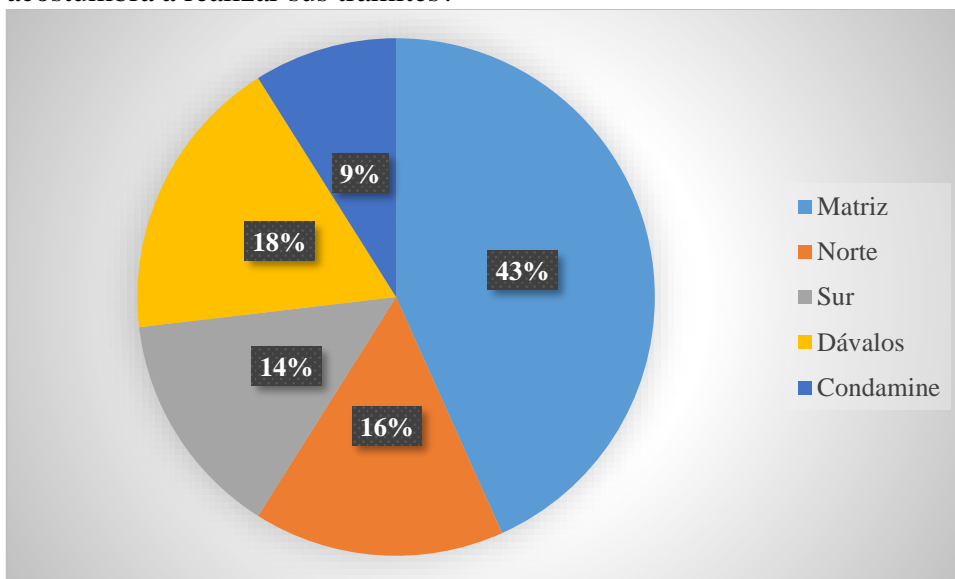
Tabla 24: Agencia Cooperativa Riobamba

Agencia Cooperativa Riobamba	%
Matriz	43%
Agencia Norte	16%
Agencia Sur	14%
Agencia Dávalos	18%
Agencia Condamine	9%
Total	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 24: ¿En qué agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., acostumbra a realizar sus trámites?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., posee cinco oficinas distribuidas en la zona urbana del cantón Riobamba. Muchos de los encuestados realizaron una selección múltiple en esta pregunta, arrojando los siguientes resultados. La oficina Matriz es donde más realizan transacciones los socios, siendo elegida por un 43% del total de los encuestados. La oficina Dávalos es la segunda opción más seleccionada por

los encuestados con un 18%. Seguida se encuentra la agencia Norte, con un total de 16% de selección por parte de los encuestados. La agencia Sur fue seleccionada por un total de 14% de los encuestados. Finalmente, la agencia Condamine ocupa el último lugar en cuanto a ser seleccionada por el público y socios para realizar sus transacciones, siendo esta manifestada solo con un 9% del total de encuestados.

Interpretación

Pese a las distintas agencias que se han abierto con el tiempo, la oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es la preferida a la hora de realizar las diferentes transacciones por parte de los socios y público en general, siendo seleccionada por un 43% del total de los encuestados. Por otro lado, la agencia Condamine es la que menos ha sido seleccionada por las personas, dando a entender que es en donde menos se acercan los socios a realizar distintas actividades, siendo únicamente seleccionado por el 9% del total de los empleados.

Pregunta 8.- ¿Le gustaría a usted aperturar una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

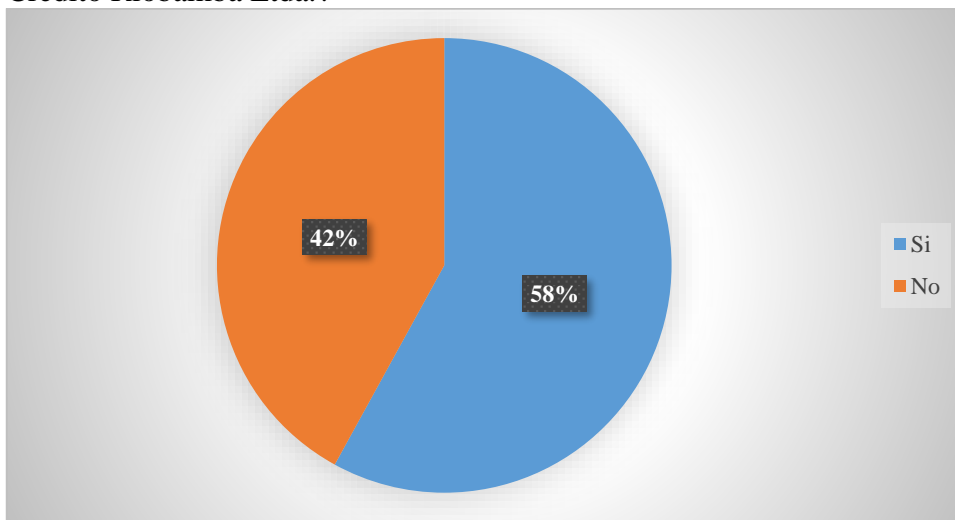
Tabla 25: Abrir cuenta Cooperativa Riobamba

Abrir cuenta	f	%
Si	219	58
No	158	42
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 25: ¿Le gustaría a usted aperturar una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, una mayoría representando el 58% de los encuestados, siendo 219 personas, afirmaron que si les gustaría abrir una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., mientras que el porcentaje restante correspondiente a 42%, siendo 158 personas, manifestaron que no están interesadas en abrir una cuenta en la institución financiera.

Interpretación: La mayoría de encuestados están interesados en abrir una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., debido a las respuestas obtenidas en esta pregunta. Siendo esta opción manifestada por un 58% sobre el total de los encuestados.

Pregunta 9- Al poseer una cuenta o si usted decidiera aperturar una cuenta de ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ¿Qué beneficios quisiera obtener?

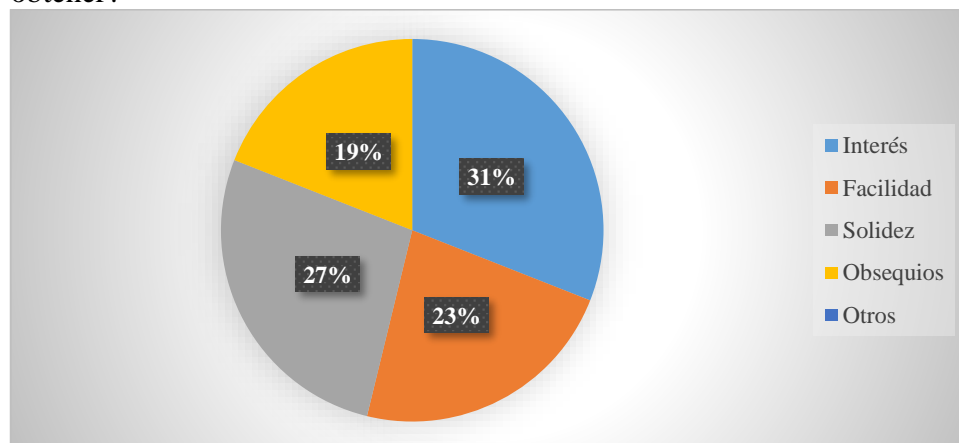
Tabla 26: Oficina Cooperativa Riobamba

Beneficios a obtener	%
Mayor Interés en Ahorros	31%
Mayor Facilidad de acceder a crédito	23%
Solidez y Confianza de parte de la institución	27%
Obsequios y Premios a los cuenta ahorristas	19%
Otros	0
Total	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 26: Al poseer una cuenta o si usted decidiera aperturar una cuenta de ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ¿Qué beneficios quisiera obtener?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: Aquellas personas que seleccionaron sentirse atraídas por la idea de crear una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., pudieron elegir aquí cual es la opción que más le llama la atención para realizarlo. El beneficio que más interesa a los posibles futuros socios es el Interés sobre depósito, representado por un 31% del total de selecciones. 27% del total le corresponde a la opción de Solidez. Con un 23% sobre el total de opciones fue elegida la Facilidad para acceder a créditos, y en último lugar con un 19% fue seleccionada la opción Obsequios y premios.

Interpretación: Aquellas personas que están interesadas en abrir una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., esperan obtener un gran interés sobre depósitos, esto debido a que fue la opción más seleccionada por los encuestados con un total de 31% sobre las demás opciones.

Pregunta 10.- ¿Conoce usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tiene el mercado la Condamine?

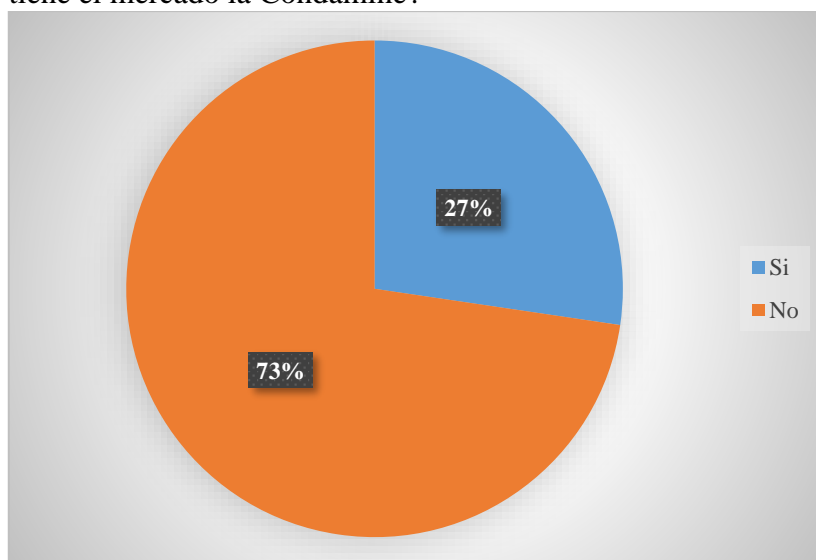
Tabla 27: Conoce la Agencia La Condamine

Conoce usted la Agencia La Condamine	f	%
Si	102	27
No	275	73
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 27: ¿Conoce usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tiene el mercado la Condamine?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, una mayoría representando el 73% del total, desconocía acerca de la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, siendo esto un total de 275 personas. Mientras que las restantes 102, representando el 27% del total de encuestados, manifestaron que si conocen sobre la agencia ubicada en el Centro Comercial La Condamine.

Interpretación: La mayoría de encuestados representados por un 73% del total, no conoce sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine ya que no ha escuchado hablar de ella, o desconoce sobre su paradero en dicho sector. Este es un problema grave tanto para la agencia como para la institución en si debido a que muchas personas debido al desconocimiento pueden partir hacia otras cooperativas.

Pregunta 11.- ¿Ha visitado usted la agencia de la Condamine?

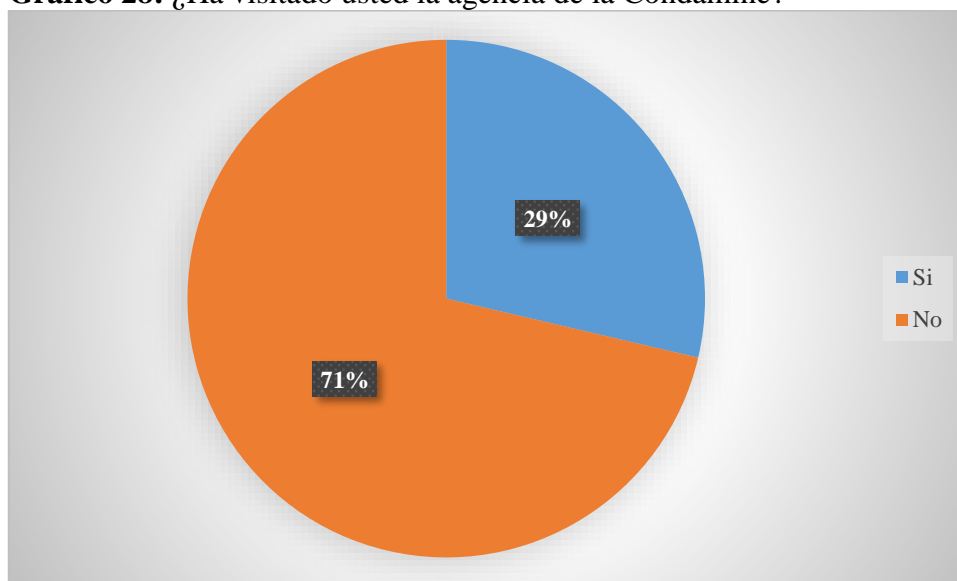
Tabla 28: Ha visitado usted la agencia la Condamine

Ha visitado la agencia La Condamine	f	%
Si	109	29
No	268	71
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 28: ¿Ha visitado usted la agencia de la Condamine?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, una mayoría representando el 71% del total, siendo 268 personas no han visitado la agencia de la Condamine, mientras que el porcentaje restante, 29%, representando a 109 personas manifestaron que si han visitado la agencia de la Condamine.

Interpretación: Al no ser conocida por el público en general y algunos de los socios, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine no ha sido visitada por la mayoría de personas, siendo estas un 71% del total de los encuestados.

Pregunta 12.- Para sus próximas transacciones con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ¿Estaría usted dispuesto a visitar la agencia La Condamine?

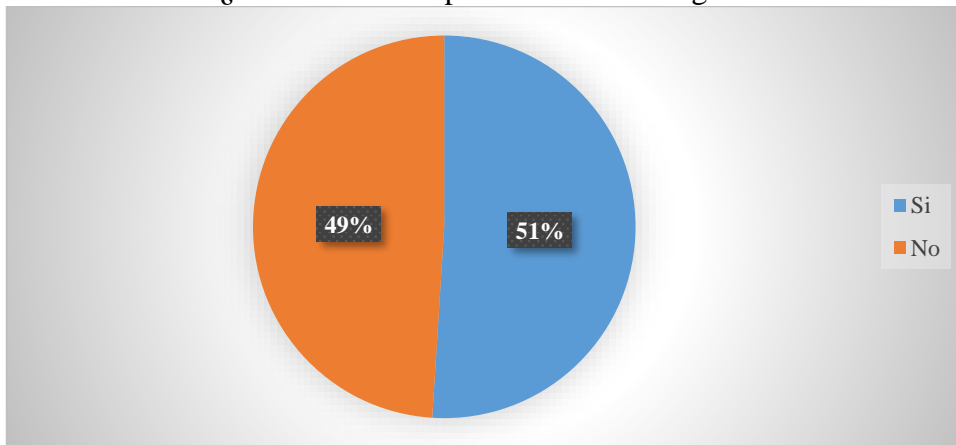
Tabla 29: Visitar la agencia La Condamine

Visitar agencia La Condamine	f	%
Si	192	51
No	185	49
Total	377	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 29: Para sus próximas transacciones con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ¿Estaría usted dispuesto a visitar la agencia La Condamine?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: De las 377 personas encuestadas, existe una leve diferencia entre aquellos que desean visitar la agencia La Condamine y aquellos que no. Aquellos que si están dispuestos a visitar la Agencia La Condamine en sus próximas transacciones representan la mayoría con un 51%, mientras que aquellos que manifestaron que no estarían dispuestos a visitar dicha agencia representan el 49% del total de los encuestados.

Interpretación: En esta pregunta se obtuvo un resultado mixto ya que no existe una gran diferencia entre ambas opciones. Pese a este, existe una leve mayoría de aquellas personas y socios que en sus próximas transacciones visitarán la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine, siendo un 51% del total de los encuestados. Se deberá realizar estrategias para llamar la atención a aquellas personas que no están dispuestas a visitar la agencia para poder reducir su margen de 49%.

Pregunta 13- ¿Mediante qué medios le gustaría recibir información acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

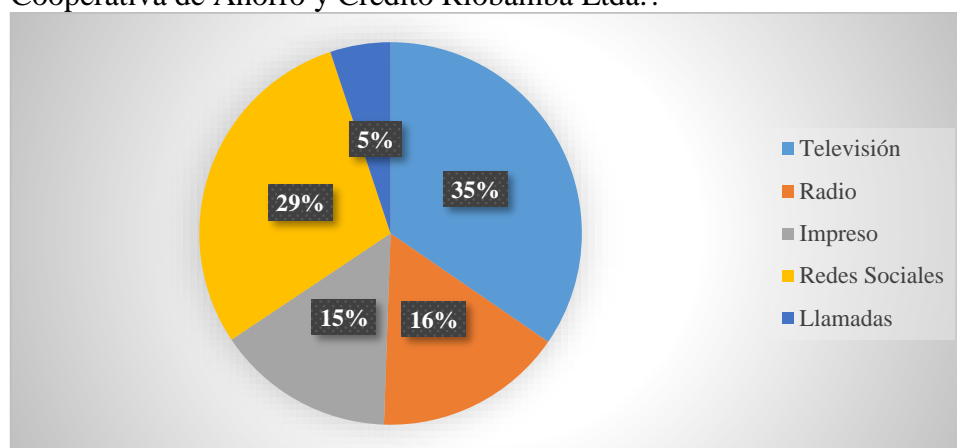
Tabla 30: Información acerca de la Cooperativa Riobamba

Medio por el que le gustaría recibir información	%
Tv	35%
Radio	16%
Medios Impresos	15%
Redes Sociales e Internet	29%
Mediante Llamadas Telefónicas	5%
Total	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Gráfico 30: ¿Mediante qué medios le gustaría recibir información acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Análisis: Los 377 encuestados seleccionaron varias de las opciones al responder esta pregunta. La opción más elegida por los encuestados fue la de Televisión con un 35% sobre las demás opciones. Seguida de Redes Sociales e Internet con un total de 29% sobre otras opciones. Le sigue la Radio con un 16%, los medios Impresos con un 15% y por último las llamadas telefónicas con un 5%, siendo esta la opción menos seleccionada por los encuestados

Interpretación: La televisión sigue siendo el medio tradicional preferido por las personas, siendo este el elegido para obtener información acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ya que este es un medio accesible para todas las personas. También de acuerdo al número de personas jóvenes que respondieron a la encuesta, las Redes Sociales y el Internet fueron el segundo medio más seleccionado para recibir información acerca de la Cooperativa.

3.6 HALLAZGOS

Cuestionario Clientes Internos

- La edad promedio de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine no supera los 50 años y todos tienen estudios superiores.
- Todos los empleados tienen definidas sus funciones y se respeta el plan de procesos establecido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine.
- Pese a existir una capacitación al personal, se debe fortalecer la preparación del mismo de manera más específica.
- Las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine no son adecuadas para la correcta prestación del servicio.
- La mayor oportunidad registrada por el personal de la agencia es la ubicación en un sector comercial. La principal fortaleza es la solvencia que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. La mayor debilidad son las instalaciones de la agencia La Condamine que no son las adecuadas para la prestación del servicio, y en cuanto a amenazas, la mayor es la competencia establecida por otras cooperativas.
- Se cree necesario por parte de los empleados la aplicación de un plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine

Cuestionario Público General

- La mayoría de los encuestados eran empleados públicos y privados, ingenieros y comerciantes.
- La mayoría de encuestados pertenecen al sector urbano del cantón Riobamba, y a su vez la mayoría de estos viven en la parroquia Maldonado y Lizarzaburu

- La mayoría de encuestados poseen una cuenta en alguna institución financiera siendo las preferidas Banco Pichincha y Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- La principal cualidad que los encuestados requieren de una institución financiera es una buena atención seguido de confianza para realizar depósitos.
- Para los encuestados, las cooperativas del cantón Riobamba son confiables.
- La gran mayoría de los encuestados han escuchado o conocen acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Pese a esto muchos de los encuestados no poseen una cuenta en esta institución.
- El mayor beneficio conocido por los encuestados de los que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., son las Consultas Médicas.
- La agencia Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es la principal oficina en donde los socios y encuestados realizan sus trámites.
- A la mayoría de los encuestados le gustaría aperturar una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y el mayor beneficio que quisieran obtener es un mayor interés en ahorros.
- La agencia La Condamine de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., no es conocida, ni ha sido visitada por la mayoría de encuestados, pero estarían dispuestos a visitar dicha agencia para sus futuras transacciones.
- La televisión y las Redes Sociales e Internet son los medios preferidos para recibir información acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

4.1 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA

“La “Financiera Popular” como también se le conoce a la Cooperativa de Ahorro y crédito “Riobamba Ltda”, es una entidad de intermediación financiera dedicada a la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo; y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, satisfaciendo de esta manera las demandas de créditos vinculados a actividades de agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad.”

“La cooperativa Riobamba basada en los principios básicos de cooperación, mantiene una participación activa con la comunidad siendo su aporte significativo en las actividades de beneficio social, deportivo y cultural. Se encuentra bajo la supervisión de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)” (COAC RIOBAMBA, 2018)

4.2 RESEÑA HISTÓRICA

La ciudad de Riobamba es considerada como ciudad de las primicias; denominación que tiene desde sus inicios y que la cultivó debido a la instauración de varias instituciones, construcciones, edificaciones realizadas en nuestra ciudad antes que en ninguna otra dentro del país. Entre ellas está la creación de la primera cooperativa de ahorro y crédito.

En 1927 se fundó la primera cooperativa de ahorro y crédito denominada “Caja de Ahorros y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo”. En la década de los 50, la provincia de Chimborazo y por ende Riobamba, su capital,

se encontraban entre cambios de estructuras que manifestaban las terribles condiciones de pobreza y desigualdad que existían en la provincia.

En la década de los 60, con la influencia de Monseñor Leonidas Proaño, un grupo de señoras riobambeñas católicas se organizaron para apoyar la capacitación de artesanos, lo cual motivo la promoción del cooperativismo, particularmente el dedicado al ahorro y crédito. A mediados de los años 60 se conformaron los Centros Obreros de Instrucción y poco después una instancia de coordinación llamada Obra Social y Cultural Dolores Sopeña (OSCUS).

De esta última, tres miembros comenzaron a idear la constitución de una cooperativa que permitiera a los artesanos instalar talleres. Ideando un nombre que representara lo nuestro de la ciudad, eligieron el propio nombre de Riobamba como el definitivo para la cooperativa de ahorro y crédito. El jueves 12 de octubre de 1978 se legalizaron los estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba fue fundada por un grupo de idealistas y emprendedores que sabiendo poco del manejo de finanzas, tenían un enorme interés por instaurar un estilo de economía diferente para el crecimiento económico de la ciudad.

A partir de los años 80, Chimborazo y su capital experimentaron una transformación económica palpada en la diversificación significativa en los ámbitos de inversión del dinero, pudiendo ser considerada como una expansión capitalista, evidenciándose el crecimiento del número de tiendas, bazares, talleres artesanales, almacenes, emprendimientos familiares, mercados municipales, etc. Entre 1978 y 1983 la Cooperativa Riobamba alcanzó a tener alrededor de 1200 socios. Su primera oficina fue un cuarto grande ubicado en la esquinas de las calles Primera Constituyente y Juan Montalvo.

La Cooperativa Riobamba renovó la primera directiva a mediados de 1983, lo que denotó las limitaciones para manejar el dinero depositado por alrededor de 1200 socios. Una serie de inconvenientes administrativos, denuncias de dirigentes y deficiencias en la recaudación de préstamos hicieron que la Cooperativa Riobamba, a finales del año 1984, cerrara sus puertas y tuviera que ser intervenida.

Pedro Morales quien ese entonces se desempeñaba como Subdirector de Cooperativas para la Zona Centro-Oriente del Ministerio de Bienestar Social fue nombrado interventor y llegó a la cooperativa para constatar el caos en que había sido dejada. Durante el transcurso de 1985, la Cooperativa Riobamba prácticamente es refundada. Antes de noviembre de ese año, se había levantado la intervención y estaba en condiciones de operar nuevamente. Gracias al trabajo de Pedro Morales reconstruyendo todo lo afectado en la Cooperativa Riobamba, es nombrado gerente de la misma, y posesionado en abril de 1986.

Las jornadas de la refundada cooperativa eran duras y largas, sobre todo por la presión de los socios quienes aún desconfiaban de la entidad y querían su dinero de vuelta. Sumado a esto, las tareas eran manuales, algo totalmente diferente a la época actual, lo que representaba una tarea mucho más difícil y duradera. Pero la Cooperativa Riobamba levantó cabeza por la voluntad titánica del grupo que denominó a este proceso de reconstrucción como “Minga financiera”.

Como resulta obvio, bajo estas circunstancias, hacia 1982 la Cooperativa Riobamba no constaba ni si quiera en el último puesto del ranking de las 23 cooperativas más importantes del Ecuador. A medida que pasaba el tiempo, la Cooperativa Riobamba tuvo otros retos, como el de pertenecer al grupo de cooperativas que estaban por ley bajo el control de la Superintendencia de Bancos. También creció el número del personal administrativo y técnico de la Cooperativa Riobamba.

En febrero de 1999 se produjo el cierre tempestuoso del Banco del Progreso. La cadena de quiebras abarcó en el periodo 1999-2000 el derrumbe de los grupos financieros más poderosos afincados en Guayaquil. Esta debacle financiera a nivel nacional provocó una corrida general de cuenta ahorristas y cuenta corrientistas de todos los bancos y cooperativas del país. Poco tiempo después vino el segundo batacazo a la economía de la población en general, gracias a la dolarización, por la cual Ecuador adoptó por decreto-ley como unidad de pago el Dólar de los Estados Unidos. La cooperativa Riobamba sufrió el impacto de esta crisis pero para manejarla se actuó con prudencia y serenidad, aunque de todos modos también se vio afectada ya que muchos socios sacaron su dinero de las cuentas de ahorro y finiquitaron sus depósitos a plazo fijo.

Pedro Morales manejó entonces la crisis con suma cautela lo que generó confianza en la gente y recobró la esperanza en la Cooperativa Riobamba.

4.2.1 Agencia La Condamine

La Cooperativa Riobamba se ha expandido territorialmente con cautela, arriesgando, aprendiendo en el quehacer, motivándose por la demanda de sus socios. La expansión territorial de la entidad va más allá de la clásica visión de mercado variable importante pero limitada al ámbito de lo económico. Al expandirse la Cooperativa Riobamba en ciertas secciones del territorio nacional, la entidad asume un rol importante en el desarrollo local o territorial, con lo que da un paso adelante, inclusive más allá de los principios clásicos del cooperativismo.

La Oficina Condamine en Riobamba se abrió en el año 2007. Al año 2014 tenía 1.959 socios activos, la mayoría de ellos dedicados a la administración pública, la enseñanza y la construcción. El 63.3% de socios tienen ingresos menores de 500 dólares, esto es, pertenecen a sectores sociales con limitaciones económicas, por lo que requieren de créditos para emprender nuevas formas de reproducción económica. En esta oficina durante el año 2014 se concedió 1.160 créditos, lo que totalizó 6.295.780 dólares, con un promedio de 5.427 dólares por operación. (Raul Borja, Francisco Muñoz, 2015)

4.2.2 Misión

Impulsar el desarrollo socio económico de nuestros asociados y la comunidad a través de servicios financieros de calidad, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos.

4.2.3 Visión

Consolidarnos como una Institución financieramente sólida y solvente, apoyando al desarrollo de los sectores productivos y contribuyendo a la consolidación de la economía popular y solidaria.

4.3 ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es la más conocida en el cantón Riobamba. Pese a esto, una gran mayoría de personas que conocen la Cooperativa no poseen una cuenta en la institución. A su vez, la Agencia La Condamine no es conocida por gran parte del este público que prefiere realizar sus trámites en la oficina Matriz.

Para mejorar esta situación se ha realizado la elaboración del diagnóstico de la Agencia La Condamine, tomando en cuenta varios aspectos del entorno tanto interno como externo, siguiendo la estructura creada por Henry Mintzberg con su modelo básico del sistema de planeación estratégica que combinada con los resultados del estudio permitirán plantear estrategias que tendrán como finalidad atraer socios a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine.

El modelo creado por Henry Mintzberg tiene como base el análisis de los factores internos y externos de la organización, realizando un diagnóstico de ambas partes enumerando las amenazas y oportunidades del entorno, y a su vez las fortalezas y debilidades de la organización, lo que permitirá la creación de las estrategias a ser aplicadas.

Con la elaboración del plan estratégico se estima crear oportunidades que permitan a la Agencia La Condamine ponerse a la altura de otras oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., a su vez determinar la solución de los problemas detectados en el diagnóstico interno y externo, permitiendo a los clientes internos de la institución poner en práctica distintas herramientas que permitan un óptimo servicio al cliente convirtiendo a personas del público en general en socios de la Cooperativa.

4.3.1 Diagnóstico Externo

4.3.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general. Este análisis se lleva a cabo antes de realizar el FODA o DAFO (Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba

Ltda. Agencia La Condamine. Dicho análisis se compone por el estudio de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, he de ahí su nombre definido por las iniciales de los mismos. Estos factores se utilizan para evaluar el entorno externo en el que se desarrolla la unidad a estudiarse, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine.

Tabla 31: Análisis PEST

FACTOR	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA EN LA COOPERATIVA RIOBAMBA AGENCIA LA CONDAMINE
FACTOR POLÍTICO	<p>Gracias a la estabilidad política que ha vivido el Ecuador los últimos 10 años, el entorno económico también ha mejorado gracias a eso de acuerdo a la Organización Banco Mundial (Banco Mundial, 2017). Debido a la estabilidad generada por el gobierno durante sus distintos períodos dentro de 10 años, se establecieron políticas que permitieran un mejor desarrollo a las cooperativas de ahorro y crédito, entre esas se encuentra la Ley de Cooperativas, que define a las mismas como aquellas que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuentas de ellas. Además de la creación de una Superintendencia de Cooperativas, la que posteriormente se convirtió en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que regula las actividades de las distintas instituciones financieras creadas bajo el concepto de Cooperativa de Ahorro y Crédito.</p>	<p>Bajo estos parámetros, se regula la existencia de las cooperativas de ahorro y crédito con lo que los socios pueden tener la plena confianza del funcionamiento correcto de la entidad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., siempre ha trabajado bajo los parámetros de ley lo que le ha permitido tener una solvencia pero sobretodo la confianza de los socios durante sus años de vida. Esto se verá aún más fortalecido de acuerdo a las políticas establecidas por las SEPS que regula el correcto funcionamiento de entidades prestamistas.</p>

<p style="text-align: center;">FACTOR ECONÓMICO</p>	<p>En el mismo ámbito, dentro de la creación de la Ley de Cooperativas, se fortalecen los principios y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo: Toda Una Vida, que tiene un período de aplicación de 2017 a 2021, manifiesta en su Eje 2 denominado: “Economía al servicio de la sociedad” lo siguiente: El sistema económico del Ecuador es social y solidario por definición constitucional, ya que propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza. A partir de esta definición, se busca garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir, en el cual interactúan los subsistemas de economía pública, privada, popular y solidaria.</p>	<p>En este sentido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine realiza sus actividades económicas en base a lo establecido en el eje 2 del programa Toda una Vida, ya que busca la producción de la sociedad a través de la generación de nuevas fuentes de empleo o negocios mediante la prestación de créditos dirigidos a emprendimientos que favorezcan la calidad de vida de los socios.</p>
<p style="text-align: center;">FACTOR SOCIAL</p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es la más conocida de la ciudad de Riobamba, no solo por su trayectoria y la confianza generada para los socios a través de la misma, sino por las diferentes agencias que cuenta en todo el cantón. El trabajo que ha llevado a cabo a través de los años ha permitido que la entidad financiera sea la primera en venir a la mente, de acuerdo a los resultados de</p>	<p>Pese a encontrarse en un sector comercial y a que la afluencia es buena, el público en general y los socios prefieren realizar sus trámites en otras oficinas de la ciudad. El desconocimiento del público en general sobre la Agencia La Condamine hace que el número de socios se encuentre por debajo del estimado para las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.</p>

	<p>la encuesta, cuando se pregunta sobre cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Riobamba. La Agencia La Condamine se encuentra ubicada en un sector comercial y de gran afluencia de gente. Localizada específicamente dentro del Centro Comercial La Condamine, esta oficina de la Cooperativa no es muy conocida por el público tal como se manifiesta en los resultados de la encuesta.</p>	
<p>FACTOR TECNOLÓGICO</p>	<p>La tecnología cambia a pasos agigantados y pese a contar con tecnología de última generación, esta al cambiar se vuelve obsoleta, teniendo que adaptarse nuevamente a aquellas tecnologías que nacen y realizando una inversión que muchas veces podría significar un gasto debido al cambio repentino de tecnología en poco tiempo.</p>	<p>Pese a que la tecnología es una herramienta cambiante, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, Ltda. Agencia La Condamine se encuentra a la vanguardia con la utilización de recursos tecnológicos de punta para la prestación del servicio en las diferentes áreas manejadas por la cooperativa. En este sentido, la Agencia La Condamine brinda soluciones a las necesidades de los socios a través de una correcta aplicación de herramientas tecnológicas que permiten a los socios acceder a los servicios de la cooperativa de una forma más rápida y satisfactoria.</p>

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.3.1.2 Análisis FODA externo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, la ubicación de la oficina de la Agencia La Condamine y el panorama general acerca de las entidades financieras representa varias oportunidades y amenazas para la institución, tanto de manea general como enfocadas únicamente a la Agencia La Condamine.

Tabla 32: Diagnóstico Externo Agencia La Condamine

Oportunidades	
a. Conocimiento del público en general acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	Como se pudo observar de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, una gran mayoría de las personas encuestadas tenían conocimiento acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y a su vez muchas personas poseían una cuenta en esta institución financiera. Esto permite que la Cooperativa este posicionada en la mente de las personas y piensen en la institución como un referente al momento de crear una cuenta.
b. Ubicación en un sector comercial de la ciudad de Riobamba	La Agencia La Condamine lleva su nombre por su ubicación, ya que se encuentra dentro del Centro Comercial La Condamine. Esto permite que una gran cantidad de personas del público en general y comerciantes tanto del mercado como de los diferentes locales comerciales que tiene el Centro Comercial La Condamine puedan obtener los servicios de la Cooperativa sin necesidad de trasladarse a otras oficinas en diferentes puntos de la ciudad.
c. Afluencia de socios y público en general al Centro Comercial la Condamine	Como se menciona en el punto anterior, estar ubicados en un sector comercial de la ciudad de Riobamba, permite una gran afluencia de público en general y de socios que realizan sus trámites en la oficina La Condamine.

<p>d. Mejorar la satisfacción de los socios.</p>	<p>La presencia de la oficina de la Agencia La Condamine en el sector comercial, sumado a la gran afluencia de personas que acuden a dicho sector hace que la atención se convierta en un reto, debido a que el espacio para desenvolver todos los servicios muchas veces se ve colapsado por la aglomeración de socios. El crecimiento de la oficina representaría una oportunidad para mejorar varios aspectos y brindar los diferentes servicios de una manera óptima, mejorando así la satisfacción de los socios.</p>
Amenazas	
<p>a. Competencia general</p>	<p>A nivel local, existen muchas cooperativas que pueden ser elegidas por el público en general frente a la nuestra. Cada día se abre una cooperativa que tiene algo que llama la atención al usuario y este decide crear una cuenta en la misma. Mucha de esta competencia es desleal ya que no se basa en un correcto margen de intereses en cuanto a créditos atrayendo así al público, lo que se convierte posteriormente en un problema debido a la desestabilización y a los cierres de muchas de estas cooperativas que no logran sostenerse por mucho tiempo.</p>
<p>b. Situación financiera del país</p>	<p>Como se ha vivido en experiencias anteriores, la situación financiera del país influye sobre la estabilidad de una institución financiera, no solo en cuanto a lo económico para una institución en concreto se refiere, si no en los problemas que conlleva los cierres y quiebras de otras entidades debido a la falta de solidez al momento de presentarse problemas en la situación financiera de la nación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a la Corporación Financiera Nacional (CFN) de acuerdo a la economía del

	<p>país se ha presentado un decrecimiento en la demanda de créditos debido a que las personas no tienen capacidad de pago principalmente por el factor de desempleo. Pero en el último período la demanda de créditos ha crecido debido a una recuperación económica. De esta forma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se ha visto afectada por una baja en su demanda de créditos, en la Agencia la Condamine, existe un número de socios por debajo de otras agencias. Además, la competencia en el sector donde está ubicada es elevada y las tasas de crédito que ofrecen otras instituciones son menores por lo que los potenciales socios deciden aperturar cuentas en otras instituciones aledañas al sector.</p>
<p>c. Sistema económico del país</p>	<p>La economía está ligada a la política que maneje el país, es por eso que al iniciar un nuevo periodo de vida política en nuestro país con un nuevo presidente, las políticas económicas y por ende, el sistema financiero pueden verse afectadas. Al no saber a dónde van dirigidas las nuevas medidas económicas se crea una especie de incertidumbre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esto puede afectar de manera negativa a la Cooperativa debido a que las personas prefieren no acceder a créditos ya que no tendrán la capacidad de pago por las decisiones tomadas en relación a políticas de gobierno como la reducción de puestos de trabajo al eliminar ministerios.
<p>d. Desconfianza del público</p>	<p>Como se mencionaba en anteriores puntos, muchas de las cooperativas han cerrado o se han declarado en quiebra generando así un aire de desconfianza para la</p>

	gente. Esto puede llegar a afectar en varios aspectos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., sobre todo por el retiro masivo de fondos por parte de los socios.
e. Desestabilización	La desconfianza generada por el cierre y quiebre de varias cooperativas hace que se produzca la desestabilización y pueda afectar al futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., pese a la solvencia presentada a través de los años. El cierre de cuentas y retiro masivo de fondos generarían un ambiente de incertidumbre y malestar en la institución.
f. Innovación Tecnológica	La tecnología cambia a pasos agigantados y pese a contar con tecnología de última generación, esta al cambiar se vuelve obsoleta, teniendo que adaptarse nuevamente a aquellas tecnologías que nacen y realizando una inversión que muchas veces podría significar un gasto debido al cambio repentino de tecnología en poco tiempo.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Muchas son las oportunidades y también amenazas que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine. Estas deben ser analizadas y expuestas en el plan estratégico para poder dar solución a aquello que puede afectar y profundizar en aquellas que servirán como oportunidad para el crecimiento de la Agencia La Condamine para poder así lograr los objetivos propuestos.

4.3.1.3 Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE realiza una auditoría externa analizando las oportunidades de la entidad a estudiar y que podrían beneficiar a la organización, como también a las distintas amenazas presentadas que deben evitarse. El principal objetivo de esta matriz es definir las variables más importantes.

Tabla 33: Matriz MEFE Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.

MEFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	POND
OPORTUNIDADES			
1. Conocimiento del público en general acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	0,04	2	0,08
2. Ubicación en un sector comercial de la ciudad de Riobamba	0,33	2	0,66
3. Afluencia de socios y público en general	0,15	2	0,30
4. Consolidación del Equipo de Trabajo	0,06	3	0,18
5. Mejorar la satisfacción de los Socios	0,13	3	0,39
SUBTOTAL			1,61
AMENAZAS			
6. Competencia general	0,11	3	0,33
7. Situación financiera del país	0,04	2	0,08
8. Sistema económico del país	0,04	2	0,08
9. Desconfianza del público	0,07	4	0,21
10. Desestabilización	0,03	3	0,09
SUBTOTAL			0,79
TOTAL	1.00		2,40

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Byron Vallejo López

Interpretación

De acuerdo a los resultados de la matriz MEFE se puede determinar que el factor externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine es favorable para la institución. Las oportunidades son mayores que las amenazas y se debe trabajar en este aspecto para poder enfrentarlas de acuerdo a la toma de decisiones.

4.3.2 Diagnóstico Interno

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, existen varios altibajos en cuanto a la estructura interna de esta oficina. Dicho de otra manera, los clientes internos de la cooperativa manifestaron las Fortalezas y Debilidades que posee la Agencia La Condamine, las cuales serán analizadas a continuación.

4.3.2.1 Análisis FODA interno

Tabla 34: Diagnóstico Interno Agencia La Condamine

Fortalezas	
a. Tasa de interés baja	El poseer una tasa de interés baja para créditos hace que las personas se sientan atraídas hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ya que este es un de los beneficios más importantes que buscan aquellas personas que quieren abrir una cuenta o realizar un crédito en alguna institución. Sumado a la confianza generada a través de los años, la Cooperativa Riobamba se ha convertido en un referente para la sociedad riobambeña.
b. Rentabilidad	Como se menciona anteriormente, la confianza que el público en general tiene sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ha sido forjada a través de los años gracias a la rentabilidad que la institución ha presentado. Pese a los múltiples casos de quiebres y cierres de Cooperativas, la gente conoce la solvencia y experiencia de la cooperativa.
c. Reconocimiento del público en general	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es la que está presente en la mente de la mayoría de Riobambeños. Esto por la gran trayectoria de la misma a través de los años y el renombre que ha ido

	<p>generando poco a poco. Sumado a esto, existe la mejor publicidad para una empresa, que es el llamado “boca a boca”, consistiendo en transmitir la experiencia de un usuario a otro, por lo que no hay mejor reconocimiento que el del público en general sobre esta institución financiera.</p>
d. Atención efectiva	<p>En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine la atención resulta efectiva gracias a la distribución del trabajo. Todos los empleados tienen definidas sus funciones y se dedican plenamente a la solución de los problemas y necesidades de los socios o del público en general.</p>
e. Políticas de crédito	<p>Las tasas que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., para la aplicación de intereses en créditos (como microcréditos o vivienda) se encuentran por debajo de las aplicadas por el Banco Central del Ecuador, además de la creación de nuevos productos como re-créditos, lo que permite brindar una seguridad a los socios y público en general para la creación de créditos sin la preocupación de un sobreendeudamiento.</p>
f. Trabajo en Equipo	<p>Pese a no ser numeroso, el equipo de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine tiene sus funciones correctamente definidas y son capacitados para atender los requerimientos de los socios y del público en general de la mejor manera. También existe un trabajo en grupo que permite satisfacer las necesidades de los socios a tiempo.</p>
g. Liderazgo	<p>Existe un liderazgo impartido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., desde el principal</p>

	<p>representante de la institución. Así mismo, en cada oficina de la cooperativa, como en la Agencia La Condamine, el Jefe de Agencia es el principal líder del grupo, quien deberá establecer los parámetros para un trabajo en conjunto que permita la mejor atención a los socios y el alcance de los objetivos de la institución.</p>
<p>h. Trayectoria en el Mercado</p>	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es elegida mayoritariamente frente a otras cooperativas en la ciudad de Riobamba por el reconocimiento de la gente, años de trayectoria y solvencia que ha sabido atraer cada vez a un público que busca seguridad y confianza en sus transacciones.</p>
<p>i. Personal profesional y calificado</p>	<p>Cada cierto tiempo se realizan capacitaciones al personal, el cual debe estar plenamente calificado para satisfacer las necesidades y problemas de los socios. Se realizan también exámenes internos para conocer las aptitudes de los empleados y así implementar mejoras hacia el servicio al cliente.</p>
<p>j. Solvencia a través de los años</p>	<p>Pese a las grandes crisis existidas en el país y a la desestabilización generada por el quiebre y cierre de varias cooperativas en distintas ciudades, incluidas Riobamba, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ha podido superar todas estas adversidades y generar confianza en los socios mediante correctas acciones que tomadas a tiempo permitían que la institución fortalezca la relación con quienes habían depositado sus ahorros. Este camino a través de las circunstancias ha permitido que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., sea reconocida como una de las más solventes no solo de la ciudad de Riobamba, sino del país.</p>

k. Consolidación del Equipo de Trabajo	Pese a no ser numeroso, el equipo de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine tiene sus funciones correctamente definidas y son capacitados para atender los requerimientos de los socios y del público en general de la mejor manera. También existe un trabajo en grupo que permite satisfacer las necesidades de los socios a tiempo.
l. Servicio Personalizado	El tener un equipo de trabajo no tan numeroso, permite que el servicio sea personalizado y ágil.
Debilidades	
a. Espacio físico limitado de la agencia	La oficina de la Agencia La Condamine está definida por los lineamientos y parámetros del establecimiento Centro Comercial La Condamine. Es decir, que se trabaja en un espacio previamente definido y que no puede ser modificado resultando en un espacio limitado para la correcta atención de los socios y para las distintas funciones y servicios que tiene la Cooperativa. Esto provoca problemas sobre todo en días donde la afluencia de gente es visible y se acumulan procesos a ser atendidos.
b. Agilidad en los procesos de atención a los socios	Como se menciona anteriormente, el espacio de la agencia La Condamine no permite una correcta atención a los socios en días de gran afluencia. Esto hace que la agilidad para resolverse los requerimientos de los socios se reduzca y genere incomodidad y malestar en los mismos.
c. Cambios del personal	El cambio de personal es considerado una amenaza debido a que el equipo de trabajo ya está conformado de acuerdo a las bases de sus funciones y trabaja de

	<p>perfecta manera. En la Agencia La Condamine, se trabaja en grupo y cada empleado se especializa en su área para dar solución a los problemas de los socios. Una incorporación o cambio de personal representaría una inversión de tiempo y recursos en nuevas capacitaciones y detallar funciones lo que generaría atrasos en la atención a los socios.</p>
d. Suministros	<p>Al no poseer el tamaño de otras oficinas (como por ejemplo la oficina Matriz) ni el número de socios que estas poseerían, muchas veces no se cuenta con los recursos necesarios para el correcto trabajo de los empleados. Uno de estos recursos son los suministros que no son correctamente distribuidos y se podría decir que existe una falta de atención al a Agencia La Condamine.</p>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

Como se puede apreciar, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine posee más fortalezas que debilidades. Pese a esto, las debilidades representan un problema a ser solucionado para así cumplir con los objetivos propuestos por el plan estratégico, mejorando así la atención al público en general y a los socios, y a su vez incrementar el número de socios de esta agencia. Dentro de las estrategias elaboradas se podrán conocer las herramientas que se tendrán que poner en práctica para poder llevar a cabo los lineamientos que permitan conseguir solucionar estos problemas y a su vez alcanzar los objetivos establecidos.

4.3.2.2 Análisis AMOFITH

La matriz de análisis AMOFITH es utilizada para realizar un estudio interno de la Administración y gerencia, Marketing, Operaciones y logística, Infraestructura, Finanzas/Contabilidad, Recursos Humanos y Tecnología, investigación/desarrollo. En base a los resultados arrojados por este estudio se podrá determinar las estrategias a plantearse.

Tabla 35: Análisis AMOFITH Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.

<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none">- La administración de la cooperativa está representada en el área donde labora el Jefe de Agencia, quien es el máximo representante de la Agencia La Condamine y por ende el representante de gerencia.- La administración de la Agencia La Condamine está llevada de una forma correcta ya que todos los empleados de dicha agencia tienen definidas sus funciones y procesos.
<p style="text-align: center;">MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none">- La Agencia La Condamine no cuenta con un departamento especializado en Marketing, debido a que este es manejado de una forma general para toda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.- El departamento de marketing está ubicado en la oficina matriz de la cooperativa en donde realiza sus distintas funciones como: gestión técnica de la marca, identidad corporativa, estudios de mercado, lanzamiento de campañas, y toma de decisiones estratégicas.- El departamento de marketing no realiza una presentación de plan estratégico para oficinas, es por

	<p>eso que en la agencia La Condamine no se ha realizado un plan estratégico.</p>
<p>OPERACIONES Y LOGÍSTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada cierto tiempo se realizan capacitaciones al personal, el cual debe estar plenamente calificado para satisfacer las necesidades y problemas de los socios. Se realizan también exámenes internos para conocer las aptitudes de los empleados y así implementar mejoras hacia el servicio al cliente.
<p>INFRAESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente espacio físico para atender de una correcta forma a los socios, sobretodo en días de aglomeración o gran afluencia de los mismos. - Insuficiente espacio físico para el correcto desempeño de los departamentos y sus distintas funciones distribuidas. - Ubicada en un sector estratégico para la admisión de nuevos socios y atención al público en general.
<p>FINANZAS Y CONTABILIDAD (ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esta área es llevada a cabo por el departamento de planificación junto a gerencia general. - La asignación presupuestaria para cada agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se realiza durante la planificación en donde todos los jefes de agencia analizan las necesidades de cada una de las oficinas.

RECURSOS HUMANOS	<p>Operaciones (Recibidor – Pagador):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de procesos de manera correcta - Trabajo en Equipo - En ocasiones, la atención al público puede verse afectada por el insuficiente espacio físico. <p>Crédito (Oficial de Crédito/Microcrédito):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de procesos de manera correcta - Trabajo en Equipo - Realizar de manera correcta los análisis en las diferentes solicitudes de crédito. - Despachar los créditos en el menor tiempo posible. <p>Atención al Cliente (Asesor):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades de los socios a la hora de solicitar información - Eficiencia y eficacia a la hora de realizar los diferentes trámites - Multifacético puesto que adicional a manejar el área de atención al cliente es el encargado del área de inversiones en la agencia. <p>Jefe de Agencia (Coordinador):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto liderazgo - Eficiencia administrativa - Cumplimiento de procesos de manera correcta - Comunicación fluida con otras áreas
TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología acorde a la época actual y a las necesidades de los socios. - Aplicación de la tecnología para la prestación de un servicio de calidad - Base de datos actualizada

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.3.2.3 Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz permite la evaluación de las principales fortalezas y debilidades en todas las áreas funcionales dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine. Esta matriz se convierte en una base para identificar las relaciones entre dichas áreas

Tabla 36: Matriz MEFI Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.

MEFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	POND
FORTALEZAS			
1. Tasa de interés baja	0,03	4	0,08
2. Rentabilidad	0,06	4	0,24
3. Reconocimiento del público en general	0,13	4	0,52
4. Atención efectiva	0,06	4	0,24
5. Políticas de crédito	0,03	3	0,09
6. Trabajo en Equipo	0,04	4	0,16
7. Liderazgo	0,03	4	0,12
8. Trayectoria en el Mercado	0,13	4	0,52
9. Personal profesional y calificado	0,05	4	0,20
10. Solvencia a través de los años	0,05	4	0,20
11. Consolidación del Equipo de trabajo	0,05	4	0,20
12. Servicio Personalizado	0,05	4	0,20
SUBTOTAL	0,71	-	2,77
DEBILIDADES			
13. Espacio físico limitado de la agencia	0,15	1	0,15
14. Agilidad en los procesos de atención a los socios	0,05	1	0,05
15. Cambio de personal	0,05	1	0,05
16. Suministros	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,29	-	0,33
TOTAL	1		3,1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Byron Vallejo López

Interpretación

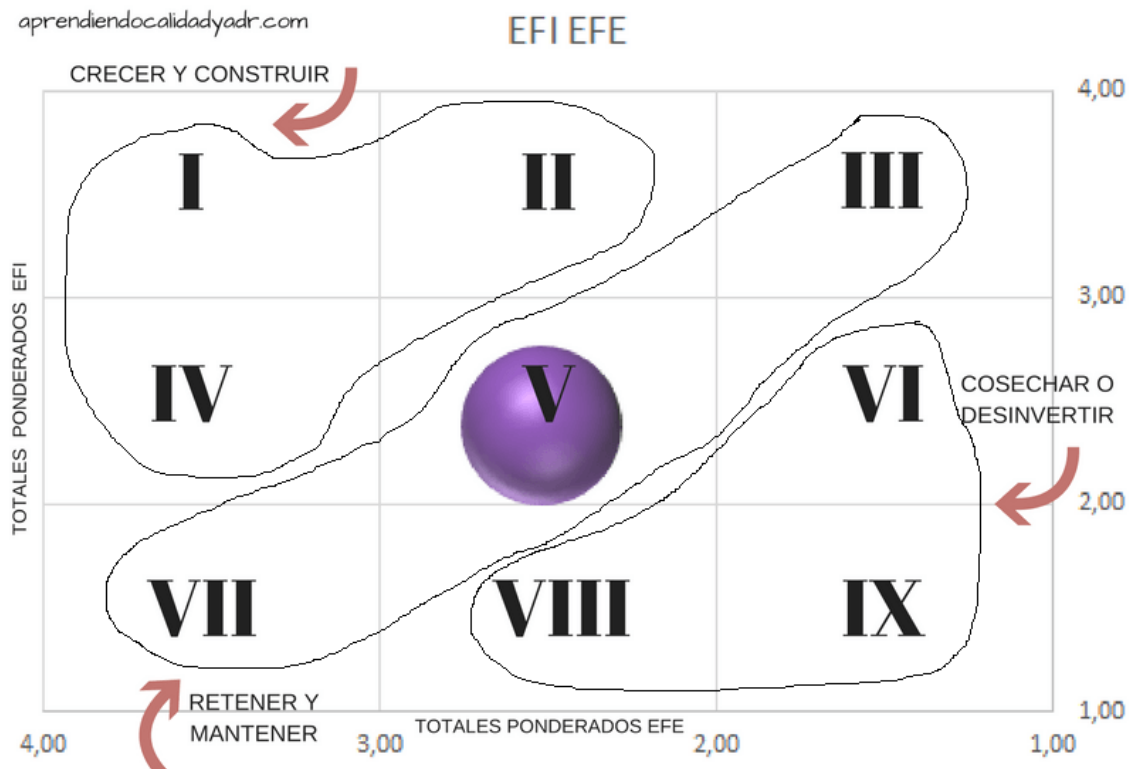
De acuerdo a los totales ponderados en la matriz MEFI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, la posición interna de la institución es fuerte. Las fuerzas internas de la agencia son favorables y por ende, posee más fortalezas que debilidades.

4.3.3 Gráfico general matriz MEFI y MEFE

Para tener una visión general sobre los resultados de acuerdo al diagnóstico de la empresa se elaboró un gráfico que abarca ambas matrices, la MEFI y MEFE. Este servirá para la elaboración de estrategias de acuerdo a la posición de la esfera representada en el gráfico de la siguiente manera:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.

Gráfico 31: Gráfico General MEFE y MEFI



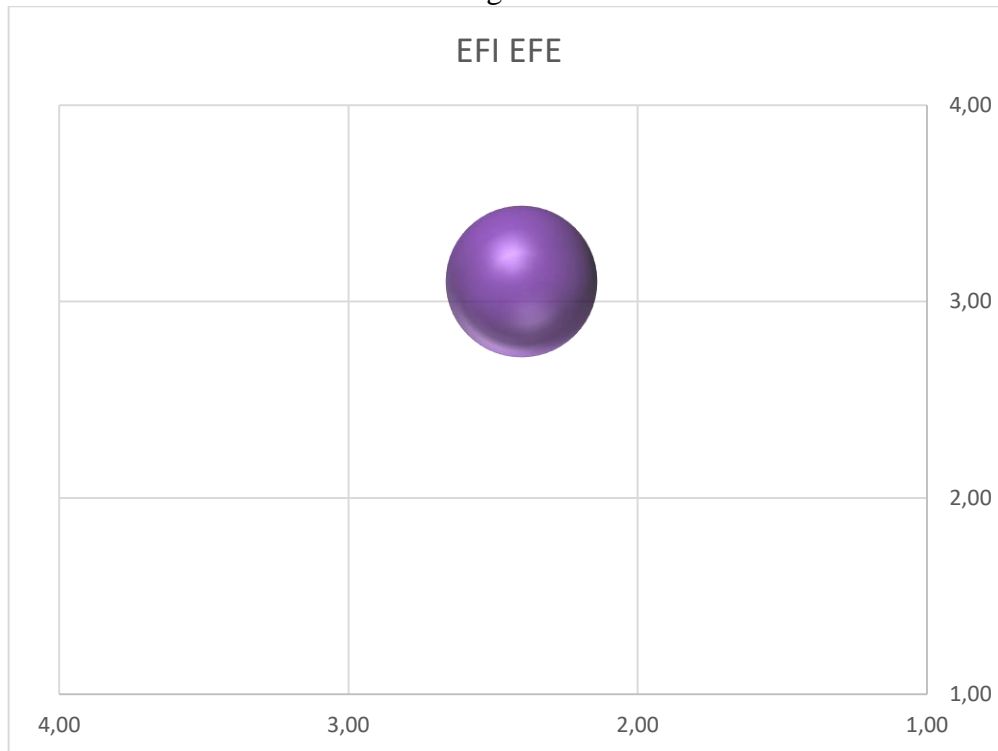
Tomado de: www.aprendiendocalidadyadr.com

Tanto en el eje X (Correspondiente a la matriz MEFE), como en el eje Y (Correspondiente a la matriz MEFI):

- Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media
- Unos resultados entre 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte.

4.3.3.1 Gráfico general matriz MEFI y MEFE Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine

Gráfico 32: Gráfico General MEFI y MEFE Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine



Elaborado por: Byron Vallejo López

Interpretación

El eje X (EFE) tiene un valor ponderado de 2,40. Mientras que el eje Y (EFI) tiene un valor ponderado de 3,10. Al encontrarse la combinación de los totales ponderados tanto del MEFI como del MEFE, mayoritariamente en el cuadrante II, se determina que las decisiones a ser tomadas deben representar la premisa de crecer y construir de acuerdo a todos los factores tomados en cuenta en la construcción de la matriz FODA.

4.3.4 Análisis FODA

Según (Borello, 2012) “el nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que puedan fortalecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”.

Es por esto necesario la aplicación de un análisis FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamime, el mismo que fue facilitado por los propios empleados de la institución de acuerdo a los diferentes criterios manejados que permiten establecer las distintas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentadas en la agencia.

Tabla 37: FODA Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de interés baja - Rentabilidad - Reconocimiento del público en general - Atención efectiva - Políticas de crédito - Trabajo en Equipo - Liderazgo - Trayectoria en el Mercado - Personal profesional y calificado - Solvencia a través de los años - Consolidación del Equipo de Trabajo - Servicio Personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del público en general acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. - Ubicación en un sector comercial de la ciudad de Riobamba - Afluencia de socios y público en general - Mejorar la satisfacción de los socios
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico limitado de la agencia - Agilidad en los procesos de atención a los socios - Cambios del personal - Suministros 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia general - Situación financiera del país - Sistema económico del país - Desconfianza del público - Desestabilización - Innovación Tecnológica

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.3.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ponderado)

Esta matriz es una herramienta de análisis situacional que permitirá generar estrategias en los cuadrantes de la misma, Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) a través del análisis de los distintos factores presentados en el estudio e investigación de campo.

Tabla 38: FODA Ponderado Cooperativa Riobamba Agencia La Condamine.

FODA PONDERADO			
Análisis Interno	<p>FORTALEZAS: F1: Tasa de interés baja F2: Rentabilidad F3: Reconocimiento del público en general F4: Atención efectiva F5: Políticas de crédito F6: Trabajo en Equipo F7: Liderazgo F8: Trayectoria en el Mercado F9: Personal profesional y calificado F10: Solvencia a través de los años. F11: Consolidación del Equipo de Trabajo F12: Servicio Personalizado</p>	<p>DEBILIDADES: D1: Espacio físico limitado de la agencia D2: Agilidad en los procesos de atención a los socios D3: Cambios en el personal D4: Suministros</p>	
Análisis Externo	<p>OPORTUNIDADES: O1: Conocimiento del público en general acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. O2: Ubicación en un sector comercial de la ciudad de Riobamba O3: Afluencia de socios y público en general O4: Mejorar la satisfacción de los socios</p>	<p>F3 – O2: Celebración de apertura de la Nueva Agencia La Condamine: Dar a conocer la Agencia La Condamine a los habitantes del sector La Condamine y alrededores con la celebración por la apertura de la nueva agencia. F9-F11-O3: Capacitación al personal de manera bimensual: Realizar capacitaciones al personal de manera bimensual con el objetivo de mejorar el servicio a los socios y público en general en las distintas áreas de trabajo. F8-O5: Nuevas Instalaciones de la Agencia La Condamine: Con el objetivo de brindar una mejor atención a los socios y al público en general O1-F5-F10: Incentivos para la creación de cuentas: Crear incentivos que atraigan al público a crearse cuentas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia</p>	<p>D1-O4: Nuevas Instalaciones de la Agencia La Condamine: Con el objetivo de establecer una mejor ubicación para la Agencia La Condamine D2-O3: Nuevas Instalaciones de la Agencia La Condamine: Con el objetivo de brindar una mejor atención a los socios y al público en general</p>

	<p>La Condamine, y convertirse en socios.</p> <p>O4-F4-F12: Capacitación al personal de manera trimestral: Realizar capacitaciones al personal de manera bimensual con el objetivo de mejorar el servicio a los socios y público en general en las distintas áreas de trabajo.</p>	
<p>AMENAZAS: A1: Competencia general A2: Situación financiera del país A3: Sistema económico del país A4: Desconfianza del público A5: Desestabilización A6: Innovación Tecnológica</p>	<p>F3 – A1: Incentivos para la creación de cuentas: Crear incentivos que atraigan al público a crearse cuentas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine, y convertirse en socios.</p> <p>F2 – A2 – A3 – A4 – F8: Créditos para emprendedores post capacitación: Entregar créditos a grupos de personas que deseen emprender un negocio, para lo cual recibirán una capacitación por parte de la Cooperativa.</p> <p>A4- F10: Rendición de cuentas de manera general: Crear un espacio para que tanto socios como público en general conozcan el manejo de cooperativa con transparencia.</p> <p>A1-F9: Capacitación al personal de manera trimestral: Realizar capacitaciones al personal de manera bimensual con el objetivo de mejorar el servicio a los socios y público en general en las distintas áreas de trabajo.</p> <p>A6 – F9: Uso de tecnología de punta para la atención de los socios: Realizar cobros y prestación de servicios financieros a través de tablets y teléfonos móviles a los socios de la cooperativa y público en general.</p>	<p>D1 – A1: Celebración de apertura de la Nueva Agencia La Condamine: Dar a conocer la Agencia La Condamine a los habitantes del sector La Condamine y alrededores con la celebración por la apertura de la nueva agencia.</p> <p>D2 – D3 – A1: Capacitación al personal de manera bimensual: Realizar capacitaciones al personal de manera bimensual con el objetivo de mejorar el servicio a los socios y público en general en las distintas áreas de trabajo.</p> <p>A6 – D4: Uso de tecnología de punta para la atención de los socios: Realizar cobros y prestación de servicios financieros a través de tablets y teléfonos móviles a los socios de la cooperativa y público en general.</p>

Fuente: Resultados de la encuesta – Investigación de Campo

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.4 ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

4.4.1 Espacio Físico

El principal problema para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine es su la falta de un correcto espacio físico. Pese a que se ha señalado como una fortaleza y a su vez oportunidad estar ubicados en un sector comercial de la ciudad; el encontrarse dentro del Centro Comercial La Condamine implica una serie de impedimentos que no permiten una correcta atención al socio y público en general. Además de, como se puede observar en los resultados de la encuesta, existir un desconocimiento general en cuanto a la existencia de esta oficina de la cooperativa en el sector permitiendo así que potenciales socios realicen sus transacciones en otras oficinas o se dirijan directamente a la Matriz ubica en el centro de la ciudad. Es por eso, que la ubicación de la Agencia La Condamine se convierte en un eje central para alcanzar los objetivos propuestos siendo este el principal punto a analizarse dentro del plan de estrategias.

Tabla 39: Estrategia N°1: Mejorar la Infraestructura Física de la Agencia La Condamine

F8-O5-D1-O4-D2-O3.-	
Estrategia N°1: Mejorar la Infraestructura Física de la Agencia La Condamine	
Objetivo	Mejorar la prestación del servicio y brindar mayor comodidad a los socios a través de mejores instalaciones de la Agencia La Condamine
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de un edificio ubicado en el sector Condamine, fuera del Centro Comercial La Condamine • Remodelación del edificio con una correcta distribución para las distintas áreas que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. • Generación de un plan de traslado de la oficina situada dentro del Centro Comercial La Condamine hacia el nuevo local.
Beneficio	Como se ha determinado en el análisis tanto interno como externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito., Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, el principal problema es el espacio físico de esta oficina que no permite generar una correcta atención a los socios. Además el desconocimiento sobre la existencia de esta agencia hace que no se pueda atraer a más personas del público en general a convertirse en socios de la empresa. Un local más amplio y que se encuentre situado fuera del Centro Comercial La Condamine permitirá que los servicios prestados por la cooperativa sean más ágiles, convirtiendo la atención del público en eje primordial. A su vez, se dará a conocer de una mejor manera a la Agencia La Condamine con lo que se podrá atraer a un mayor número de socios a realizar las transacciones en dicha oficina, y también a que personas del público en general se conviertan en socios de la cooperativa.
Responsable	Jefe de Agencia Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia Condamine
Costo	\$1400 x mes
Tiempo	12 meses

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.4.2 Comunicación

Tabla 40: Estrategia N°2: Campaña publicitaria a través de medios tradicionales y redes sociales

Estrategia N°2: Campaña publicitaria a través de medios tradicionales y redes sociales	
Objetivo	Posicionar el punto de atención y los servicios que ofrece la Agencia La Condamine.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de un Spot Publicitario donde se promocióne los servicios que ofrece la Agencia La Condamine y sus instalaciones. • Transmisión del Spot Publicitario en TVS • Utilización de la página oficial de Facebook de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., para la difusión del Spot y noticias relacionadas con la Agencia La Condamine
Beneficio	La creación de una estrategia de comunicación generará interés por parte de los socios y el público en general sobre los servicios ofrecidos en las instalaciones de la Agencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., lo que permitirá que el público conozca la ubicación de la Agencia y así llamar la atención a personas que pueden convertirse en nuevos socios de la cooperativa.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Marketing, Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. - Agencia de Publicidad
Costo	<p>\$700 destinados para el Spot Publicitario</p> <p>\$500 para la campaña a través de Redes Sociales (Página Oficial de Facebook de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.)</p> <p>\$3000 transmisión del Spot Publicitario en canales locales.</p>
Ejemplo	<p>¡Siga ahorrando, siga ganado!</p> <p>La cooperativa Riobamba Limitada, Agencia La Condamine está más regalona que nunca... Por cada depósito de 100 dólares y pagos puntuales de créditos, reciba un boleto para participar en la rifa de electrodomésticos. Mientras más depósitos realice, ¡más oportunidades de ganar! Además conoce sus nuevos productos y servicios: Credi rol, créditos comerciales y de consumo. ¡Visítanos! Estamos ubicados en... Sector la Condamine</p> <p>Institución financiera que colabora con la sociedad ecuatoriana, siempre buscando el desarrollo y el bienestar de la comunidad</p> <p>Cooperativa Riobamba limitada confianza, seguridad y solvencia...</p>
Tiempo	2 meses

Elaborado por: Byron Vallejo López

Tabla 41: Estrategia N°3: Celebración de apertura de la Nueva Agencia La Condamine

F3 – O2-D1 – A1.-	
Estrategia N°3: Celebración de apertura de la Nueva Agencia La Condamine	
Objetivo	Informar sobre las nuevas instalaciones de la Agencia La Condamine al público en general y a socios
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar una fecha en el calendario ideal para la realización de una celebración por la apertura de las nuevas instalaciones de la Agencia La Condamine. • Invitar a todos los socios y público en general que se encuentren ubicados en el sector La Condamine mediante la colocación de afiches en el sector y la entrega de volantes en las instalaciones de la agencia. • Realizar un show artístico con la finalidad de dar por inaugurada la nueva agencia La Condamine, además de un sorteo de electrodomésticos para el público presente mediante la entrega de boletos. La rifa se llevará a cabo en el transcurso del evento.
Beneficio	Para dar a conocer a la ciudadanía del sector La Condamine acerca de la nueva agencia de la Cooperativa, se realizará una invitación para la inauguración de la misma, para así llamar la atención tanto de los socios como del público en general. Con esto, las personas conocerán la ubicación de la nueva Agencia La Condamine y compartirán esta información con otras personas. Con la intervención de varios artistas y la entrega de varios premios y sorpresas, se obtendrá el mayor número de personas posible para la realización del evento.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Marketing, Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. - Agencia de Publicidad
Costo	<p>\$700 para la realización del evento</p> <p>\$1300 para la contratación de artistas</p> <p>\$200 para la publicidad del evento</p>
Tiempo	<p>1 mes para la promoción del evento</p> <p>1 día para la realización del evento</p>

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.4.3 Socios

Tabla 42: Estrategia N°4: Incentivos para nuevos socios y mejores cuenta ahorristas

O1-F5-F10-F3-A1.-	
Estrategia N°4: Incentivos para nuevos socios y mejores cuenta ahorristas	
Objetivo	Impulsar al público a aperturar cuentas y crear una correcta cultura de ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en la Agencia La Condamine, convirtiéndose en socios.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Por cada apertura de cuenta se obsequiará un bolso • Por apertura de cuentas infantiles se obsequiará un kit escolar • Por cada \$100 en depósitos y pagos puntuales de créditos se obsequiará un boleto para la rifa de un electrodoméstico (licuadoras, tostadoras, ollas arroceras) a realizarse cada 6 meses. • Por cada \$70 en depósitos en cuentas infantiles, se obsequiará un boleto para la rifa de una bicicleta a realizarse cada 6 meses.
Beneficio	Con la implementación de un plan de incentivos, se impulsará a las personas a convertirse en socios de la cooperativa en la Agencia La Condamine. Con este plan de incentivos también se establece un parámetro para que los socios no pierdan de vista su relación con sus cuentas o créditos y no existan demoras en los pagos o sobreendeudamientos.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Marketing, Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. - Agencia de Publicidad
Costo	\$500 para la adquisición de bolsos y kits escolares \$1500 para la adquisición de electrodomésticos y bicicletas
Tiempo	12 meses 6 meses cada sorteo

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.4.4 Capacitaciones

Tabla 43: Estrategia N°5: Capacitación al personal de manera trimestral

F9-F11-O3-O4-F4-F12-A1-F9- D2 – D3 – A1.-	
Estrategia N°5: Capacitación al personal de manera trimestral	
Objetivo	Mejorar el servicio a los socios y público en general en las distintas áreas de trabajo.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán de manera trimestral en las que los principales temas serán los relacionados a la atención al cliente, lavado de activos, estafas y otros contenidos concernientes con el dinero que maneja el Personal Operativo. • Las capacitaciones serán impartidas por los Jefes del Departamento de Inversiones, de Cumplimiento, Jefa Operativa y un capacitador externo. • Mediante una encuesta a los socios se medirá la efectividad de las capacitaciones a través de una calificación dada al servicio prestado por el Personal Operativo, siendo 1 la valoración insatisfecha, y 5 mayor satisfacción.
Beneficio	La atención al público y la solución de problemas y necesidades de los socios debe ser el principal deber dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine, siendo que este es la principal cualidad que busca la gente en estas intuiciones financieras según los resultados de la encuesta. En este sentido, todos los empleados deben estar correctamente capacitados y calificados para poder brindar un servicio de calidad hacia los socios de la institución. Esto permitirá que los socios reconozcan dicha calidad de atención y recomienden esta cualidad de la cooperativa a otras personas.
Responsable	- Jefe de Agencia y Jefes Departamentales, Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine.
Costo	\$800 para un año
Tiempo	1 vez cada 3 meses

Elaborado por: Byron Vallejo López

Tabla 44: Estrategia N°6: Créditos para emprendedores post capacitación

Estrategia N°6: Créditos para emprendedores post capacitación	
Objetivo	Brindar la oportunidad a los socios para impulsar su desarrollo económico y social a través de la entrega de créditos para emprendimientos.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las mejores y más factibles ideas de emprendimiento a través del respectivo análisis por parte de la Unidad de Aprobación de Crédito mediante los indicadores financieros de la Cooperativa. • Compartir capacitaciones a los distintos productores y emprendedores, o personas que deseen iniciar su propio negocio. Entre los temas que serán impartidos están: Canales de distribución, Contabilidad General, Marketing Mix, Imagen Corporativa, Planificación Financiera; con el objetivo de que su producto o servicio pueda diferenciarse de la competencia. Este servicio será brindado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., sin ningún costo adicional al crédito destinado a financiar sus emprendimientos. Las capacitaciones serán impartidas por Jefe de Crédito, El comité de Aprobación, Jefa de Contabilidad, Departamento de Marketing y Jefa de Planificación. • Realizar un seguimiento a los emprendimientos financiados con créditos de la Cooperativa, hasta que los mismos sean cancelados en su totalidad con el fin de que se estén aplicando los aspectos impartidos en las capacitaciones.
Beneficio	De acuerdo a los objetivos del Plan Toda Una Vida, la generación de una economía popular y solidaria depende de la creación de un entorno en donde puedan participar las personas con sus negocios y emprendimientos. En este sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., estará comprometida en la creación de nuevas fuentes de ingresos, y la puesta en marcha de varios emprendimientos, siempre y cuando exista una capacitación correcta para las personas que tengan dichas ideas y puedan sustentarlas para poder así obtener un crédito que podrá llevar a cabo dichas ideas emprendedoras.
Responsable	- Jefe de Crédito, El comité de Aprobación, Jefa de Contabilidad, Departamento de Marketing y Jefa de Planificación; Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine
Costo	\$500 anuales
Tiempo	1 Capacitación por mes.

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.4.5 Tecnología

Tabla 45: Estrategia N°7: Uso de tecnología de punta para la atención de los socios.

A6 – F9- A6 – D4.-	
Estrategia N°7: Uso de tecnología de punta para la atención de los socios	
Objetivo	Facilitar el acceso a los servicios ofrecidos por la cooperativa, mediante el uso de tecnología, a los socios del sector La Condamine, que no puedan trasladarse a las instalaciones del Agencia
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar tecnología acorde a la época para brindar un servicio de calidad. Mediante tablets y un sistema operativo con aplicaciones móviles para el uso de la cooperativa, en los cuales se podrán llevar a cabo los distintos servicios como depósitos, pago de créditos, consulta de saldos, pago de pensiones y pago de servicios básicos. Este servicio brindado por la Cooperativa no tendrá ningún costo adicional para los socios, efectuándose de lunes a viernes en el horario de 3:30 a 5:30 PM.
Beneficio	La utilización de dispositivos móviles en la actualidad se ha convertido en una necesidad primordial para las entidades financieras debido al gran uso de esta tecnología por parte del público en general y por su fácil acceso a la información. El principal beneficio es el de permitir el acceso a los servicios que brinda la cooperativa a la gente ubicada en el sector La Condamine y que por motivos de trabajo (como encontrarse dentro del Centro Comercial La Condamine) no pueden acercarse a las instalaciones de la Agencia.
Responsable	- Unidad de Sistemas, Cobrador - Pagador, Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine
Costo	\$1500 para la adquisición de tablets e impresoras
Tiempo	12 meses

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.4.6 Transparencia con Socios

Tabla 46: Estrategia N°8: Rendición de cuentas de manera general

A4- F10.- Estrategia N°8: Rendición de cuentas de manera general	
Objetivo	Transparentar el manejo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine a los socios.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a socios y a público en general a participar de la rendición de cuentas por parte de los directivos, asambleístas y accionistas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine. • Elaborar una presentación de manera clara y concisa mediante un folleto que permita a los socios conocer con transparencia el manejo de los fondos por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine.
Beneficio	La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) controla y regula los fondos manejados por cooperativas en base a los consejos de administración y de vigilancia en donde se presentan los resultados obtenidos dentro de un periodo por parte de las cooperativas. En este sentido, pocos son los socios que pueden acceder a esta información. Por esto, se cree necesario la socialización de todos estos resultados de forma clara y transparente para cada uno de los socios y también para el público en general generando así confianza ya que podrán conocer cómo se utilizan los fondos de la cooperativa y como se manejan sus ahorros.
Responsable	- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine
Costo	\$400 para cada rendición de cuentas.
Tiempo	Cada 6 meses

Elaborado por: Byron Vallejo López

4.4.7 Tiempo y Presupuesto

Tabla 47: Tiempo puesta en marcha de las estrategias

Tiempo Estrategia	2 meses		4 meses		6 meses		8 meses		10 meses		12 meses		14 meses	
Nuevas Instalaciones de la Agencia La Condamine.														
Campaña publicitaria a través de medios tradicionales y redes sociales														
Celebración de apertura de la Nueva Agencia La Condamine														
Incentivos para la creación de cuentas														
Capacitación al personal de manera trimestral														
Créditos para emprendedores post capacitación														
Uso de tecnología de punta para la atención de los socios														
Rendición de cuentas de manera general														

Elaborado por: Byron Vallejo López

Tabla 48: Presupuesto destinado a estrategias

Estrategia	Presupuesto Destinado	Fondos propios	Financiados
Nuevas Instalaciones de la Agencia La Condamine.	\$ 16800 (anual)	\$ 16800	\$0
Campaña publicitaria a través de medios tradicionales y redes sociales	\$ 4200	\$ 4200	\$0
Celebración de apertura de la Nueva Agencia La Condamine	\$2200	\$2200	\$0
Incentivos para la creación de cuentas	\$ 2000	\$ 2000	\$0
Capacitación al personal de manera trimestral	\$ 800 (anual)	\$ 800	\$0
Créditos para emprendedores post capacitación	\$ 500 (anuales)	\$ 500	\$0
Uso de tecnología de punta para la atención de los socios	\$ 1500	\$ 1500	\$0
Rendición de cuentas de manera general	\$ 400	\$ 400	\$400
TOTAL	\$ 28400	\$ 28400	\$0

Elaborado por: Byron Vallejo López

CONCLUSIONES

- Se diseñó un Plan Estratégico para elevar el número de socios y su participación activa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia Condamine.
- Mediante el diagnóstico interno y externo se determinaron los aspectos positivos y negativos que existían dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine.
- Se desarrolló un Plan Estratégico para solucionar los problemas previamente encontrados en el diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine.
- Se establecieron las acciones en base a los resultados obtenidos en el plan estratégico para poder generar un mayor número de socios dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine mejorando a su vez los servicios prestados por la misma.

RECOMENDACIONES

- Poner en práctica el diseño del Plan Estratégico para elevar el número de socios y su participación activa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia Condamine.
- Tomar en cuenta los aspectos positivos y negativos que se determinaron en el presente estudio gracias al diagnóstico interno y externo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine.
- Tener presente la puesta en marcha del Plan Estratégico para solucionar los problemas previamente encontrados en el diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine.
- Comenzar a desarrollar las acciones que se obtuvieron dentro del plan estratégico para poder generar un mayor número de socios dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine mejorando a su vez los servicios prestados por la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Lerma, A. & Bárcena, J.** (2012). *Planeación estratégica por áreas de funciones*. México D.F.: Alfaomega.
- Amaru, A.** (2008). *Administración para emprendedores*. México D.F.: Pearson.
- Banco Mundial.** (2017). *Crecimiento promedio del PIB*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Borello, A.** (2012). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos .
- Carrión, J.** (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Castellanos, L.** (2015). *Estrategia y planeación estratégica* . Maracaibo: Ediciones LC.
- Chiavenato I., & Sapiro A.** (2010). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill.
- COAC RIOBAMBA.** (2018). *Reseña Histórica*. Obtenido de <https://www.cooprio.fin.ec/info/index.php/institucion/quienes-somos>
- Martinez, D., & Gutierrez, A.** (2012). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guevara, R.** (2012). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*. Bogotá: Instituto de Estudios Rurales.
- Pérez, J., & Merino, M.** (2012). *Definición de socios*. Obtenido de <https://definicion.de/socio/>
- Ministerio de la Producción.** (2010). *Las cooperativas en el Perú: estadísticas económicas y financieras*. Lima: R&C Holding.
- Borja, R., & Muñoz, F.** (2015). *Una nueva visión de liderazgo cooperativo: Pedro Morales en la cooperativa Riobamba 1985-2015*. Quito: La Huella.
- Sainz, J.** (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sinnexus.** (2016). *Plan estratégico*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
- Torres, M.** (2006). *Manual de planificación estratégica*. México D.F.: Pandora.

ANEXOS



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Faculta de Administración de Empresas
Ingeniería Comercial



Objetivo: Realizar un análisis Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine a través de entrevistas al personal

Género: _____

Edad: _____

Nivel Estudios: _____

1. ¿El personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine tiene definidas sus funciones?

Si _____ No _____

2. ¿Se respeta o trabaja correctamente en base al plan de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine?

Si _____ No _____

3. ¿Se capacita personalmente al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine?

Si _____ No _____

4. ¿Cree usted que las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine son adecuadas para la correcta atención a los socios?

Si _____ No _____

5. A su criterio, Indique cuales son las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine

Oportunidades	
Fortalezas	
Debilidades	
Amenzas	

6. ¿Cree necesario la aplicación de una plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine con la finalidad de incrementar el número de socios?

Si _____ No _____



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Faculta de Administración de Empresas
Ingeniería Comercial



Objetivo: Realizar un análisis Externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia La Condamine a través de encuestas a los socios y público en general

Género: _____ Edad: _____

Parroquia: _____

1. ¿Tiene usted crédito en alguna entidad financiera?

Si ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, Por favor realice la selección

Banco ____ Nombre _____

Cooperativa ____ Nombre _____

Otro ____ Especificar _____

2. A la hora de elegir una entidad para realizar créditos ¿Qué beneficios busca obtener?

Menor Interés ____ Mayor Plazo ____

Realización del trámite en menor tiempo ____ Solvencia de la entidad ____

Otro ____

3. ¿Qué espera usted de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Comodidad ____ Confianza ____ Trayectoria ____

Buena Atención ____ Intereses en depósitos ____

Facilidad de Créditos ____

4. ¿Ha escuchado sobre los beneficios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

Si ____ No ____

5. ¿Tiene usted una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

Si ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, responder la pregunta 6. Si su respuesta es negativa responder la pregunta 7

6. ¿En que agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., acostumbra usted a realizar sus trámites?

Matriz	
Norte	
Sur	
Condamine	
Dávalos	

7. ¿Le gustaría a usted aperturar una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

Si _____ No _____

En caso de respuesta negativa, contestar la pregunta 9

8. Al tener una cuenta o si usted decidiera abrir una cuenta de ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda, que beneficios quisiera obtener?

Mayor Interés en Ahorros _____

Mayor Facilidad para acceder a créditos _____

Solidez y Confianza de parte de la institución _____

Obsequios y Premios a los cuenta ahorristas _____

Otro _____ Especifique:

9. ¿Conoce usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tiene una agencia en el mercado La Condamine?

Si _____ No _____

10. ¿Ha visitado usted la agencia de la Condamine?

Si _____ No _____

11. Para sus próximas transacciones con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ¿Estaría usted dispuesto a visitar la agencia La Condamine?

Si _____ No _____