



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

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII; PERÍODO 2020-2024”**

Trabajo de titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

CÉSAR EFRAÍN JANETA JANETA

Riobamba - Ecuador

2020



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

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII; PERÍODO 2020-2024”**

Trabajo de titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: CÉSAR EFRAÍN JANETA JANETA

DIRECTOR: Ing. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba - Ecuador

2020

©2020, César Efraín Janeta Janeta

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

Yo, **CÉSAR EFRAÍN JANETA JANETA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 26 de agosto del 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'César Efraín Janeta Janeta', with a stylized flourish at the end.

César Efraín Janeta Janeta

C.I: 091833592-8

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, “PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII; PERÍODO 2020-2024” realizado por el señor: CÉSAR EFRAÍN JANETA JANETA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Fernando López Aguirre PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2020/08/26 _____
Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2020/08/26 _____
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2020/08/26 _____

DEDICATORIA

En especial la gloria eterna a Dios por permitirme disfrutar de este logro, a mis padres Manuel y María, quienes con sacrificio y amor incondicional han promovido e inculcado principios de vida mediante lo cual he tratado de decidir correctamente en cada momento, a mis hermanos Rosa, Andrés, Patricio, Alicia y Miguel por demostrarme el apoyo incondicional, motivación, perseverancia, quienes han invertido su tiempo, recursos en los momentos oportunos en cada ámbito de la vida.

César

AGRADECIMIENTO

Una vez culminada el presente trabajo, quiero ofrecer mi gratitud a la prestigiosa Institución educativa, como es la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de administración de empresas, escuela de Ingeniería de empresas, que a través de sus docentes y directivos selectos han brindado conocimiento oportuno en mi preparación.

Agradezco a mis tutores Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez y Eco. Adriana Margarita Morales Noriega, quienes mediante su comprensión y confianza han apoyado y brindado su conocimiento en la ejecución del presente trabajo.

Al Sr. Antonio Hipo Gerente de la COAC Luis Felipe Duchicela XXVII. Un buen amigo quien ha aceptado y valorado el presente tema facilitando la información requerida, y opiniones de gran valor para su cumplimiento a cabalidad.

A todos ellos mi gratitud infinita.

César

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de investigación	2
1.2. Marco teórico	5
1.2.1. Administración.....	5
<i>1.2.1.1. Principios de administración.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.2. Funciones administrativas.....</i>	<i>7</i>
1.2.2. Planeación	7
<i>1.2.2.1. La planeación como función del proceso administrativo.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2.2. Las motivaciones de la planeación.....</i>	<i>8</i>
1.2.3. ¿Qué es el plan estratégico?	9
<i>1.2.3.1. ¿Para qué sirve el plan estratégico?</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.2. Características del plan estratégico.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.3. Ventajas de la planificación estratégica.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3.4. Elementos de la planeación estratégica</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3.5. Clasificación de la planeación estratégica.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3.6. Tipos de planeación estratégica.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3.7. Fases de la planeación estratégica</i>	<i>14</i>
1.2.4. La visión.....	15
<i>1.2.4.1. ¿Quién es el responsable de la visión?</i>	<i>16</i>
<i>1.2.4.2. Necesidad de una declaración de visión</i>	<i>16</i>
<i>1.2.4.3. Proceso para definir la visión</i>	<i>17</i>

1.2.5.	<i>La misión</i>	17
1.2.5.1.	<i>Importancia</i>	18
1.2.5.2.	<i>Características de la misión</i>	18
1.2.5.3.	<i>Componentes de la declaración de la misión</i>	19
1.2.5.4.	<i>Comunicación y difusión de la misión</i>	19
1.2.6.	<i>Objetivos de la organización</i>	20
1.2.6.1.	<i>El proceso de definición de los objetivos</i>	20
1.2.7.	<i>Sector cooperativo</i>	21
1.2.8.	<i>Cooperativa de ahorro y crédito.</i>	23
1.2.8.1.	<i>Capital social y segmentación.</i>	23
1.2.8.2.	<i>Solvencia y prudencia financiera para COAC</i>	23
1.2.8.3.	<i>Actividades financieras para las COAC</i>	24
1.2.8.4.	<i>Diferencia entre COAC y un Banco</i>	25
1.3.	<i>Marco conceptual</i>	25
1.3.1.	<i>Programa:</i>	25
1.3.2.	<i>Objetivo:</i>	25
1.3.3.	<i>Meta:</i>	25
1.3.4.	<i>Estrategia:</i>	26
1.3.5.	<i>Táctica:</i>	26
1.3.6.	<i>Políticas:</i>	26
1.3.7.	<i>Diagnóstico:</i>	26
1.3.8.	<i>Pronóstico:</i>	26
1.3.9.	<i>Control:</i>	26
1.3.10.	<i>Eficiencia</i>	26
1.3.11.	<i>La eficacia</i>	27
1.3.12.	<i>Los valores</i>	27
1.3.13.	<i>Análisis interno</i>	27
1.3.14.	<i>Fuerzas</i>	27
1.3.15.	<i>Debilidades</i>	27
1.3.16.	<i>Análisis externo</i>	28
1.3.17.	<i>Oportunidades</i>	28
1.3.18.	<i>Amenazas (riesgos).</i>	28
1.3.19.	<i>Competencia</i>	28
1.3.20.	<i>Mercado</i>	28

1.3.21.	<i>Análisis FODA</i>	28
1.3.22.	<i>Entorno o medio ambiente</i>	29
1.3.23.	<i>Procesos</i>	29
1.3.24.	<i>Escenarios</i>	29
1.3.25.	<i>Presupuesto</i>	30
1.3.26.	<i>Ventaja competitiva</i>	30
1.3.27.	<i>Inversiones</i>	30
1.3.28.	<i>Ahorros</i>	30

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	31
2.1	Enfoque de investigación	31
2.1.1.	<i>El enfoque cuantitativo</i>	31
2.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i>	31
2.2	Nivel de investigación	32
2.2.1.	<i>Descriptiva</i>	32
2.2.2.	<i>Explicativo</i>	32
2.2.3.	<i>De campo</i>	33
2.3	Diseño de investigación	33
2.4	Tipo de estudio	33
2.4.1.	<i>Diseño longitudinal.</i>	33
2.5	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
2.5.1.	<i>Población</i>	34
2.5.2.	<i>Muestra</i>	34
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	35
2.6.1.	<i>Método deductivo</i>	35
2.6.2.	<i>Método inductivo</i>	35
2.6.3.	<i>Método analítico</i>	35
2.6.4.	<i>Técnicas</i>	36
2.6.4.1.	<i>Entrevista</i>	36
2.6.4.2.	<i>Encuesta</i>	36
2.6.4.3.	<i>Observación</i>	36
2.6.5.	<i>Instrumentos de investigación</i>	37

2.6.5.1.	<i>Guía de entrevista.....</i>	37
2.6.5.2.	<i>Cuestionario estructurado.....</i>	37
2.6.5.3.	<i>Guía de observación.....</i>	37
2.7	Interrogantes de estudio	38

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	39
3.1	Resultados	39
3.1.1.	<i>Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa.....</i>	39
3.1.1.1.	<i>Análisis de la encuesta a los colaboradores de la cooperativa.....</i>	56
3.1.2.	<i>Entrevista desarrollada al gerente</i>	57
3.1.2.1.	<i>Análisis de la entrevista.....</i>	69
3.1.3.	<i>Análisis financiero de la Cooperativa.....</i>	70
3.1.3.1.	<i>Análisis de los indicadores financieros</i>	76
3.1.4.	<i>Encuesta a los socios externos de la Cooperativa Duchicela.....</i>	76
3.1.4.1.	<i>Análisis de la encuesta a los socios.....</i>	92
3.2	Comprobación de las interrogantes de estudio.....	94
3.3	MARCO PROPOSITIVO	97
3.3.1.	<i>Alcance</i>	97
3.3.2.	<i>Filosofía Institucional Propuesta.....</i>	97
3.3.2.1.	<i>Visión.....</i>	97
3.3.2.2.	<i>Misión.....</i>	97
3.3.2.3.	<i>Valores.....</i>	97
3.3.3.	<i>Diagnóstico de la situación actual de COAC Luis Felipe Duchicela XXVII</i>	98
3.3.3.1.	<i>Identificación de la Cooperativa</i>	98
3.3.4.	<i>Reseña histórica de la COAC “Luis Felipe Duchicela XXVII”</i>	99
3.3.5.	<i>Filosofía organizacional actual</i>	100
3.3.5.1.	<i>Visión.....</i>	100
3.3.5.2.	<i>Misión.....</i>	100
3.3.6.	<i>Análisis de los factores externos e internos</i>	101
3.3.6.1.	<i>Análisis externo</i>	101
3.3.6.2.	<i>Análisis interno.....</i>	112
3.3.7.	<i>Matriz de perfil estartegico.....</i>	127

3.3.8.	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	133
3.3.9.	<i>Matriz FODA</i>	135
3.3.9.1.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	136
3.3.9.2.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	137
3.3.10.	<i>Perspectiva socio económico</i>	143
3.3.11.	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	143
3.3.12.	<i>Perspectiva de crecimiento y aprendizaje</i>	143
3.3.12.1.	<i>Plan de acción</i>	148
3.3.13.	<i>Plan operativo anual</i>	161
3.3.14.	<i>Proyección de captaciones y créditos</i>	163
3.3.15.	<i>Proyección de estado de resultados a 2024</i>	165
	CONCLUSIONES	166
	RECOMENDACIONES	168
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Interrogantes de estudio.....	38
Tabla 1-3: Proceso administrativo planeación	39
Tabla 2-3: Proceso administrativo organización.....	41
Tabla 3-3: Proceso administrativo organización.....	42
Tabla 4-3: Proceso administrativo control	43
Tabla 5-3: Gestión del talento humano evaluación del desempeño	45
Tabla 6-3: Gestión del talento humano programas de incentivos	46
Tabla 7-3: Gestión del talento humano capacitación	47
Tabla 8-3: Gestión del talento humano higiene, seguridad y calidad de vida.....	48
Tabla 9-3: Gestión del talento humano higiene, seguridad y calidad de vida.....	50
Tabla 10-3: Gestión del talento humano relaciones con los empleados	51
Tabla 11-3: Compromiso de los colaboradores	52
Tabla 12-3: Innovación tecnológica.....	54
Tabla 13-3: Habilidades gerenciales	55
Tabla 14-3: Proceso administrativo planificación.....	57
Tabla 15-3: Proceso administrativo planificación.....	57
Tabla 16-3: Proceso administrativo planificación.....	58
Tabla 17-3: Proceso administrativo; organización.....	59
Tabla 18-3: Proceso administrativo; organización.....	59
Tabla 19-3: Proceso administrativo organización.....	60
Tabla 20-3: Proceso administrativo; organización.....	60
Tabla 21-3: Proceso administrativo dirección.....	61
Tabla 22-3: Proceso administrativo coordinación.....	62
Tabla 23-3: Proceso administrativo control	62
Tabla 24-3: Gestión del talento humano políticas de contrato.....	63
Tabla 25-3: Gestión del talento humano modelado del trabajo	63
Tabla 26-3: Gestión del talento humano capacitación	64
Tabla 27-3: Satisfacción del socio administración de quejas.....	65
Tabla 28-3: Innovación tecnológica.....	65
Tabla 29-3: Innovación tecnológica.....	66
Tabla 30-3: Marketing de la Cooperativa	67

Tabla 31-3: Principio cooperativo capacitación.....	67
Tabla 32-3: Habilidades gerenciales	68
Tabla 33-3: Habilidades gerenciales	68
Tabla 34-3: Balance general de la COAC. Duchicela, período 2017-2018	70
Tabla 35-3: Estado de resultados COAC Duchicela, período 2017-2018.....	71
Tabla 36-3: Balance general COAC Duchicela, período 01 de enero al 30 de junio del 2019.....	72
Tabla 37-3: Estado de resultados COAC Duchicela, al 30 de junio del 2019	74
Tabla 38-3: Indicadores financieros COAC Duchicela, al 30 de junio del 2019.....	75
Tabla 39-3: Satisfacción del socio agilidad	76
Tabla 40-3: Satisfacción del socio agilidad	78
Tabla 41-3: Satisfacción del socio profesionalismo.....	79
Tabla 42-3: Satisfacción del socio profesionalismo.....	80
Tabla 43-3: Satisfacción del socio amabilidad.....	82
Tabla 44-3: Satisfacción del socio credibilidad y seguridad.....	83
Tabla 45-3: Satisfacción del socio credibilidad y seguridad.....	85
Tabla 46-3: Satisfacción del socio innovación del servicio	86
Tabla 47-3: Satisfacción del socio comodidad.....	88
Tabla 48-3: Satisfacción del socio servicios por prioridad en su demanda	90
Tabla 49-3: Comprobación de las Interrogantes del estudio.....	94
Tabla 50-3: Identificación y descripción de la Cooperativa.....	98
Tabla 51-3: Descripción y evaluación de factores externos.....	101
Tabla 52-3: Entorno de las relaciones.....	109
Tabla 53-3: Descripción y evaluación de los factores internos (Dimensión directivo).....	112
Tabla 54-3: Descripción y evaluación de los factores internos (Dimensión empresarial).....	114
Tabla 55-3: Matriz perfil estratégico interno	127
Tabla 56-3: Análisis factores internos.....	128
Tabla 57-3: Matriz perfil estratégico externo.....	130
Tabla 58-3: Análisis factores externos.....	131
Tabla 59-3: Matriz de perfil competitivo frente a otras COAC.....	133
Tabla 60-3: Matriz FODA.....	135
Tabla 61-3: Matriz de evaluación de factores internos.....	136
Tabla 62-3: Matriz de evaluación de factores externos	137
Tabla 63-3: Matriz de análisis estratégico.....	139
Tabla 64-3: Posición estratégica y evaluación de acción.....	140

Tabla 65-3: PEYEA Eje vertical.....	141
Tabla 66-3: PEYEA Eje horizontal.....	141
Tabla 67-3: Cuadro de mando integral.....	145
Tabla 68-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 1.....	148
Tabla 69-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 2.....	149
Tabla 70-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 3.....	150
Tabla 71-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 4.....	152
Tabla 72-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 5.....	153
Tabla 73-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 6.....	154
Tabla 74-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 7.....	155
Tabla 75-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 8.....	156
Tabla 76-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 9.....	157
Tabla 77-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 10.....	158
Tabla 78-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 11.....	159
Tabla 79-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 12.....	160
Tabla 80-3: Plan operativo anual 2020.....	161
Tabla 81-3: Plan operativo anual 2021.....	162
Tabla 82-3: Proyección de captaciones.....	163
Tabla 83-3: Proyección de colocación de crédito.....	164
Tabla 84-3: Estado de resultados proyectado.....	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Instalación de la COAC. Duchicela XXVII (Sucursal Yaruquíes).....	99
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Proceso administrativo planeación	40
Gráfico 2-3: Proceso administrativo organización.....	41
Gráfico 3-3: Proceso administrativo organización.....	42
Gráfico 4-3: Proceso administrativo control	44
Gráfico 5-3: Gestión del talento humano evaluación del desempeño.....	45
Gráfico 6-3: Gestión del talento humano programas de incentivos	46
Gráfico 7-3: Gestión del talento humano capacitación	47
Gráfico 8-3: Gestión del talento humano seguridad y calidad de vida	49
Gráfico 9-3: Gestión del talento humano seguridad y calidad de vida	50
Gráfico 10-3: Gestión del talento humano relaciones con los empleados.....	51
Gráfico 11-3: Compromiso de los colaboradores	53
Gráfico 12-3: Innovación tecnológica.....	54
Gráfico 13-3: Habilidades gerenciales	55
Gráfico 14-3: Satisfacción del socio agilidad	77
Gráfico 15-3: Satisfacción del socio agilidad	78
Gráfico 16-3: Satisfacción del socio profesionalismo	79
Gráfico 17-3: Satisfacción del socio profesionalismo.....	81
Gráfico 18-3: Satisfacción del socio amabilidad	82
Gráfico 19-3: Satisfacción del socio; credibilidad y seguridad.....	84
Gráfico 20-3: Satisfacción del socio credibilidad y seguridad.....	85
Gráfico 21-3: Satisfacción del socio innovación del servicio	87
Gráfico 22-3: Satisfacción del socio comodidad	89
Gráfico 23-3: Satisfacción del socio servicios por prioridad en su demanda	91
Gráfico 24-3: Análisis factores internos.....	129
Gráfico 25-3: Análisis factores externos.....	132
No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones. Gráfico 27-3: Mapa estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA COOPERATIVA

ANEXO B: SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

ANEXO C: FORMULARIOS PARA TRÁMITES DE CRÉDITOS

ANEXO D: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO E: DIÁLOGO CON LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA

ANEXO F: DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DE LA COAC DUCHICELA

ANEXO G: CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA COAC

ANEXO H: ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado, “Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luis Felipe Duchicela XXVII; período 2020-2024”. Tuvo como objetivo diseñar y proponer una herramienta administrativa que permita direccionar el rumbo de la Institución. La metodología aplicada se basó: en un enfoque cualitativo y cuantitativo; con diseño no experimental; con un nivel de investigación descriptivo, explicativo y de campo; en la técnica e instrumentos de investigación se aplicó una encuesta dirigida a los socios y una entrevista al gerente, además de realizar el análisis interno y externo a través del FODA y PESTEL, para diagnosticar la situación actual de la Cooperativa. En cuanto a los resultados se determina que el 33% de los socios consideran que la Institución debe ubicarse más al centro de la ciudad, mientras que el 14% de los asociados solicitan agilidad en los trámites de créditos, y la capacitación integral al talento humano como prioridad en las necesidades; por otra parte, el decrecimiento del PIB también afecta al desarrollo de la Institución. En conclusión, la Cooperativa debe aplicar la estrategia defensiva mediante el cumplimiento de objetivos desde una perspectiva de crecimiento y aprendizaje, procesos internos y desarrollo socio económico enfocado en alcanzar la misión y visión Institucional. Se recomienda aplicar las estrategias propuestas en los dos primeros períodos debido a que la Cooperativa debe ser eficaz para los nuevos retos financieros en los tres últimos períodos del plan.

Palabras clave: <PROCESO ADMINISTRATIVO>, <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA>, <ESTRATEGIA DEFENSIVA>, <GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO>, <DESARROLLO SOCIOECONÓMICO>

ABSTRACT

The present thesis work called “Strategic Plan at the Cooperativa de Ahorro y Crédito Luis Felipe Duchicela XXVII; term 2020-2024” was aimed to design and propose an administrative tool that supports the institution. For the investigation, a survey was applied to the members and an interview to the manager of the institution as well as an internal and external analysis through the SWOT and PESTEL models to diagnose its current situation. According to the results, it was determined that 33% of the clients consider that the infrastructure of the institution should be near the center of the city, while 14% of the people request efficiency in credit procedures along with an integral training for the employees as a priority. On the other hand, the decrease in GDP also affects the development of the institution. In conclusion, the institution must apply a defensive strategy based on the objectives from a perspective of growth and learning, internal processes and socio-economic development focused on achieving the Institutional mission and vision. It is recommended to apply the proposed strategies in the first two periods because the institution must demonstrate its effectiveness for the new financial challenges established in the plan.

Keywords: <ADMINISTRATIVE PROCESS> <STRATEGIC PLANNING>
<STRATEGIES> <HUMAN RESOURCES MANAGEMENT> <SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT>

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta de gestión con la cual todo gerente debe contar para tener éxito en el desarrollo de su empresa, este documento contiene la filosofía organizacional a la cual va dirigida el esfuerzo del talento humano, permitiendo tomar decisiones adecuadas dentro del tiempo programado, sin embargo en el país existen algunas empresas incluido las del sector financiero popular y solidaria que aún no cuentan con un plan a seguir, esta falencia se convierte en una gran debilidad, generando efectos negativos en los diferentes procesos de gestión.

Según COSEDE entre 2013 y 2016 aproximadamente 200 Cooperativas de Ahorro y Crédito fueron cerradas por una inadecuada administración, en la actualidad existen aproximadamente 286 Cooperativas de Ahorro y Crédito que pertenecen al segmento 5, las cuales tienen el mismo riesgo de ser intervenidas, lo que preocupa principalmente a los socios activos de estas entidades.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó el diagnóstico de los factores que influyen de manera positiva y negativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luis Felipe Duchicela XXVII; los mismos que son considerados para la propuesta del plan, en el estudio se aplicó la metodología de investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo, también se indagó en las plataformas digitales de las entidades de control, supervisión y otros organismos públicos y privados.

Una vez determinado las condiciones en las que se encuentra la Cooperativa, se propone las directrices y estrategias a seguir para alcanzar la visión propuesta. El presente trabajo aportará a una administración eficaz de la Cooperativa, reflejándose en el desarrollo socio económico de sus asociados.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

Según Casco (2017) en su trabajo de titulación, planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito producción ahorro inversión servicios P.A.I.S. Para la sucursal Riobamba, de la provincia de Chimborazo, propuso como principales objetivos de la investigación:

- Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer los factores positivos y negativos que inciden en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Sucursal Riobamba.
- Elaborar la planificación estratégica para la COAC P.A.I.S. Sucursal Riobamba, que incluya: objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la Cooperativa y lograr eficiencia en su gestión administrativa, operativa y financiera. (pág. 7)

Mediante la investigación desarrollada Casco (2017) concluye que:

- El diagnóstico institucional ha permitido identificar puntos clave a fortalecer y debilidades a mitigar para el éxito de la Cooperativa para de esta manera garantizar el diseño de la propuesta con la finalidad de incrementar la cobertura dentro del mercado local, mejorar el desenvolvimiento y competitividad de la entidad.
- Se realizó la planificación estratégica en la COAC P.A.I.S., Sucursal Riobamba enfocándonos en un análisis interno y externo a través de las diferentes matrices como son: FODA, EFE, EFI, Perfil Competitivo; a la vez se propone objetivos estratégicos en el ámbito económico, social, financiero, mercado, procesos, tecnología y talento humano mediante la Matriz de Cuadro de Mando Integral y la Matriz del Plan de Implementación. (pág. 137)

Finalmente Casco (2017) recomienda las siguientes acciones:

- Es necesaria la actualización de la normativa interna de la Institución para un mejor desempeño laboral, comunicación interna eficiente y mitigación de errores.

- Se recomienda mejorar o mantener los índices financieros saludables con respecto a liquidez, morosidad y provisión de cartera; además debe continuar preservando índices de crecimiento con el fin de estar preparados para posibles amenazas políticas, económicas, financieras a nivel nacional.
- Se recomienda capacitar al talento humano en atención al cliente y servicio posventa, a fin de ofrecer un servicio de calidad para contar con la finalidad de los clientes teniendo en cuenta no solo clientes nuevos sino también a nuestra cartera actual de clientes. (pág. 138)

Según Romero (2014) en su investigación con el tema: Plan estratégico de la empresa Pública: Banco Nacional de fomento sucursal Célica, provincia de Loja determinó los siguientes objetivos.

- Identificar y determinar el estado actual del entorno financiero del Banco Nacional del Fomento – Célica.
- Elaborar un plan de dirección estratégica que contribuya a mejorar los procesos administrativos de la sucursal del Banco Nacional del Fomento – Célica.
- Investigar, analizar y evaluar el impacto de la adopción de políticas de planificación Estratégica del nivel Central del Banco Nacional del Fomento. (pág. 18)

Romero (2014) concluye con las siguientes observaciones importantes.

- Al elaborar la matriz FODA, se pudieron determinar algunas fortalezas entre las que figuran: atención oportuna a clientes internos y externos a nivel nacional, servicios en línea a través de punto mático e intranet, además ser reconocido localmente antes que sus rivales.
- Las posibles amenazas financieras para el Banco Nacional del Fomento de Célica son aún de bajo margen, pues el liderazgo que posee el Banco Nacional del Fomento es por los años de servicio y su ubicación geográfica; corresponsales no bancarios que aún presentan deficiencias en el servicio brindado por montos, esto concede al BNF una gran ventaja competitiva, toda vez que su sistema de interconexión permite que la información se canaliza inmediatamente.
- La implementación del *Balanced Scorecard* (cuadro de mando integral) en el largo plazo permitirá saber si los objetivos estratégicos definidos pueden continuar, están cumpliéndose y si cubren las expectativas de sus directivos. (pág. 228)

Como profesional de la materia Romero (2014) culmina con las siguientes recomendaciones:

- Se debe eliminar los tres importantes nudos críticos que han sido detectados en la Sucursal Celica, Pues al poseer un cajero automático permitirá a los usuarios agilizar la entrega inmediata de dinero y dinamizar la economía local, poder realizar recargas electrónicas de celular de forma inmediata ya que M1 o la liquidez del dinero será al instante.
- La implementación del cuadro de mando integral debe realizarse a través de un software interno que logrará una implementación exitosa, automatización de procesos, monitoreo constante de desempeño y detección temprana de desviaciones en los procesos operativos y una rápida corrección con sus respectivos ajustes. Algunos *software* que se pueden recomendar son los siguientes: *ORACLE, QPR Score Card, Delphos*, entre otros.
- Es fundamental la creación de un proceso adecuado de *benchmarking* periódico en esta Sucursal el cual permitirá comparar estrategias financieras, de control y financieras para analizar el tipo de producto que se ofrece a la sociedad Celicana. (pág. 230)

Carchipulla & Otavalo (2015) con el tema de tesis: planificación estratégica aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario definen los siguientes objetivos:

- Diseñar herramientas que permitan la retroalimentación mediante la utilización de Mapas Estratégicos y *Balanced Scorecard*.
- Identificar indicadores que faciliten la evaluación de cada uno de los departamentos de acuerdo con los objetivos planteados.
- Elaborar matrices estratégicas necesarias, las cuales nos brinden información real y confiable, para la identificación de aquellos departamentos que presenten falencias. (pág. 21)

Mediante el estudio, las autoras Carchipulla & Otavalo (2015) han presentado las siguientes conclusiones:

- Las principales debilidades se vinculan con la atención de los socios y clientes, ya que aproximadamente para el 50% de los socios y clientes, la atención recibida de los empleados es regular, por los problemas ya definidos.
- Los procesos críticos definidos al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorrista Solidario hacen referencia a la concesión de créditos y recuperación de cartera.
- El diseño del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* permitió identificar aquellos objetivos estratégicos claves necesarios para alcanzar la visión de la Cooperativa. (pág. 152)

Carchipulla & Otavalo (2015) finalizan con las siguientes recomendaciones:

- Sería importante llevar a cabo la capacitación en los temas relacionados con Economía Popular y Solidaria, atención al cliente y trabajo en equipo, con el propósito de mejorar los niveles de satisfacción de los socios y conseguir un clima laboral armónico.
- Redefinir la segmentación del mercado objetivo al incorporar los servicios Agrocrédit, Cumple tus sueños y fondo mortuario a la cartera o portafolio de servicios.
- Desarrollo y aplicación de políticas de incentivos como ascensos, rotación de cargos para mejorar la motivación de los empleados. (pág. 154)

Los objetivos, conclusiones y recomendaciones de estos trabajos fueron seleccionados conforme a su importancia desde una perspectiva personal, con el fin de adaptar a la realidad actual de la Cooperativa Duchicela, por ende en algunos casos no estarán citados en su totalidad los puntos definidos por los autores.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Administración

La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. La administración se ocupa, entre otras cosas, de garantizar que las actividades laborales sean ejecutadas con eficiencia y eficacia por las personas responsables de llevarlas a cabo. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 78)

Consiste en una adecuada ejecución de los procesos administrativos, el gerente de la empresa cumple con la función de la administración de los recursos tangibles, intangibles de la empresa y dirige el talento humano y los proyectos propuestos al inicio de las actividades.

1.2.1.1. Principios de administración

Reglas administrativas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales. A continuación se presenta los 14 principios administrativos según, Fayol (1916); citado en Robbins & Coulter (2014)

a) División del trabajo

La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.

b) Autoridad

Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.

c) Disciplina

Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.

d) Unidad de mando

Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

e) Unidad de dirección

La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.

f) Subordinación de los intereses individuales al interés general

Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.

g) Remuneración. Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.

h) Centralización. Este término se refiere al grado en el que los empleados se involucran en la toma de decisiones.

i) Escalafón. Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.

j) Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.

k) Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.

l) Estabilidad en los puestos del personal. La administración debe realizar una planeación ordenada del personal, y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.

m) Iniciativa. Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.

- n) **Espíritu de grupo.** Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización. (pág. 29)

1.2.1.2. Funciones administrativas

Para Robbins & Coulter (2014) las funciones administrativas son las siguientes:

- a) **Planeación:** los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos, y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Asimismo, los gerentes son responsables de disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, de forma que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.
- b) **Organización:** cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quienes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones.
- a) **Dirección:** cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.
- b) **Control:** para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe, los gerentes supervisan y evalúan el desempeño. El desempeño real es comparado con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se han logrado, es labor del gerente corregir la situación. Este proceso de supervisar, comparar y corregir es la función de control. (pág. 8)

1.2.2. Planeación

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un período específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparte con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 145)

1.2.2.1. La planeación como función del proceso administrativo

Cualquier actividad que se desarrolle en una empresa supone un ordenamiento lógico, que se alcanza a través de la acción, el proceso y la gestión administrativa. Las empresas se proponen misiones, propósitos y estrategias de largo alcance, objetivos de mediano plazo y metas de corto alcance, pretendiendo incidir de manera contundente en la vida de los conglomerados humanos que les rodean. De ahí que la administración sea un proceso interno que crea el medio ambiente adecuado para facilitar el cumplimiento de un determinado objeto social.

Quienes administran tienen una gran responsabilidad en el cumplimiento de la gestión Institucional: primero, deben planearla y al mismo tiempo organizar la forma como se van a ejecutar las acciones, además es su obligación dirigir y controlar lo pensado y, finalmente, evaluar los resultados. Es una tarea difícil a la cual se enfrenta todo buen administrador. (Zabala, 2005, pág. 13)

1.2.2.2. Las motivaciones de la planeación

Para Zabala (2005) las motivaciones de la planeación siempre se refieren a la necesidad de poner mucho cuidado y orden sobre lo que se desea hacer en el futuro, sea a corto, mediano o largo plazo. Cuando se considera apropiadamente y se calcula adecuadamente cada paso que ha de darse, se está planificando y las personas se colocan, así, en condiciones de llevar a efecto lo pensado con las mayores posibilidades de éxito. Si no se actuara de esa manera, seguramente se incurriría en lo que ordinariamente se denomina desorden, imprevisión e improvisación, todo lo cual puede dar lugar a molestos contratiempos.

Así pues, planear es dejar de improvisar, es prever, es proyectar hacia el futuro, es pensar antes cuál es el mejor camino para llegar. O planeamos o improvisamos. Planear significa ir avanzando cada vez más, de la improvisación a la planeación, de lo menos planeado a lo más planeado.

Cualquiera sea la respuesta a la pregunta sobre los motivos del planear, ésta se resume en tres puntos esenciales: (pág. 23)

- a) **La preocupación por los resultados:** esta es una situación presente en cualquier persona o Institución; se quiere conocer los resultados que han de alcanzarse en la gestión, el cómo alcanzarlos y, finalmente, responder a la pregunta si se van a alcanzar o no.
- b) **La escasez de recursos:** este segundo aspecto se refiere a otra preocupación connatural a los humanos: se busca cambiar el mundo, pero no se tiene cómo ni con qué; el acceso a los recursos es difícil y los pocos recursos con que cuentan las personas e Instituciones deben ser racionalizados; esto se constituye en otro motivo para planear, a fin de establecer con precisión los elementos materiales e inmateriales que necesitamos, los que deban y puedan utilizarse o los que puedan alcanzarse para obtener los resultados esperados.
- c) **La complejidad del trabajo:** finalmente, la planeación busca ordenar y priorizar. Ordenar el proceso de trabajo, estableciendo una división del mismo que sea adecuada a la Institución, sistematizando las acciones con el objeto de que los resultados sean realmente asequibles, buscando alcanzar una estructura organizacional que permita dominar paulatinamente la complejidad. Cualquier cosa a la que se quiera referir respecto del sentido de la planeación marchar bien, ordenar, priorizar, aminorar, eliminar, etc. Se encuentra en relación directa con las tres grandes preocupaciones que se han comentado. (Zabala, 2005, pág. 24)

La planeación busca ordenar las actividades de los colaboradores, mediante la optimización de escasos recursos que existen en cada empresa se enfoca a los resultados que el gerente y sus colaboradores se proponen a alcanzar, caso contrario existiría un total desorganización para ejecutar el trabajo, demostrando la gran importancia para la aplicación en el sector financiero popular.

1.2.3. ¿Qué es el plan estratégico?

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

1.2.3.1. Para qué sirve el plan estratégico

“Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente”. (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 31)

El plan es muy importante porque permitirá lograr los objetivos propuestos mediante la optimización de recursos.

1.2.3.2. Características del plan estratégico

Según Lerma & Bárcena (2012) el plan estratégico presenta las siguientes características:

- a) **Es cuantitativo.** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- b) **Es temporal y actualizable.** Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- c) **Es flexible.** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- d) **Está orientado a 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.
- e) **Es normativo.** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- f) **Es creíble.** Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- g) **Es sencillo.** Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
- h) **Es evaluativo.** Da pie a la retroalimentación. (pág. 32)

El plan estratégico es una ruta que el gerente de la empresa desarrolla para cumplir con la Visión a largo plazo, definiendo cuáles serán sus actividades, coordinando con el personal de la misma, mediante este plan la empresa desarrollará mejor su trabajo cumpliendo los objetivos y optimizando los recursos.

1.2.3.3. Ventajas de la planificación estratégica

Ortega (2008) expresa “Pensamos que la planificación estratégica tiene ventajas para las organizaciones. Algunas de estas ventajas pueden ser”:

- a) Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- b) Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- c) Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensibles para el conjunto de la organización.
- d) Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo, y resulten por lo tanto precipitadas.
- e) Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente. En la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la organización frente a los cambios imprevistos.
- f) Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos; también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios objetivos, cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.
- g) Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
- h) Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.
- i) Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuestos y programas.
- j) Permite una revisión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo. Su carácter participativo favorece la capacitación y el compromiso de todos los miembros, mejorando la comunicación y motivación de los recursos humanos.
- k) Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos.

- l) Facilita las funciones de dirección, porque favorece que todos conozcan a dónde se quiere llevar a la organización, favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones.
- m) Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados. Facilita el control de la actividad de toda la organización y de todos sus miembros. (págs. 29-30)

1.2.3.4. Elementos de la planeación estratégica

- a) **Identificar los problemas y las oportunidades que existen.** El reconocimiento de los problemas y las oportunidades representa uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.
- b) **Fijación de metas (objetivos).** El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- c) **Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.**
- d) **Escoger la mejor solución.** esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de la empresa.
- e) **Tener procedimientos de control.** Esto es para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de administración. (Ortega, 2008, pág. 30)

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales:

- Planes estratégicos.
- Programas a mediano plazo.
- Presupuestos a corto plazo y planes operativos. (Ortega, 2008, pág. 30)

1.2.3.5. Clasificación de la planeación estratégica

Según Ortega (2008) la planeación estratégica se clasifica en las siguientes partes:

a) Intensivas

Estrategia de penetración en el mercado. Busca mayor participación de los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo.

- Estrategia de desarrollo del mercado. Introducción de productos actuales en nuevas áreas geográficas.
- Estrategia de desarrollo del producto. Busca mayores ventas con la mejora o modificación (desarrollo) del producto actual. También es cuando una empresa introduce un producto nuevo.

b) Integrativas

- Estrategia de integración hacia adelante. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuciones o detallistas.
- Estrategia de integración hacia atrás. Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
- Estrategia de integración horizontal. Busca la propiedad o mayor control de los competidores.

c) Diversificadas

- Estrategia de diversificación concéntrica. Añadir nuevos productos pero relacionados.
- Estrategia de diversificación de conglomerado. Añadir nuevos productos no relacionados. Por ejemplo, cuando la compañía Mary Kay adquirió una empresa de procesamiento de alimentos.
- Estrategia de diversificación horizontal. Añadir productos nuevos, no relacionados, para clientes actuales.

d) Otras

- Estrategias de asociaciones. Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial. Fábricas de comida y bebidas que operan en conjunto.
- Estrategia de reducción. Una empresa que se reestructura mediante la reducción de costos y activos para disminuir la declinación de ventas.
- Estrategia de desposeimiento. Venta de una división o parte de una organización.
- Estrategia de liquidación. Venta de todos los activos de la empresa por su valor tangible. (pág. 39)

1.2.3.6. Tipos de planeación estratégica

Según los tipos de planeación estratégica son los siguientes:

a) Planeación estratégica normativa

Mediante este proceso se conoce y proyecta la realidad presente y pasada. Asimismo, se diseñan las estrategias y acciones para alcanzar la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Se llama normativa porque está basada en el enfoque de lo que debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos.

b) Planeación estratégica situacional

Es un procedimiento continuo de diseño y aplicación de estrategias, a veces momentáneas, que hagan posible el logro de objetivos de uno o varios actores sociales mediante el conocimiento de la realidad presente y pasada, la previsión de escenarios alternativos del futuro, mediante el uso eficiente de múltiples recursos limitados.

c) La planeación en su enfoque estratégico

Esta debe enfocarse de manera estratégica porque la realiza un actor para alcanzar objetivos en un medio en donde encuentra adversidades, resistencias, diferencias, oposiciones, restricciones, limitación de recursos e incertidumbre que se derivan de la existencia de otros actores que también planean y/o actúan en forma situacional para alcanzar objetivos que en muchos casos son conflictivos; y si no lo fueran, lo pueden ser los puntos de vista, las estrategias, medios o acciones que utilizan unos y otros, lo cual hace que el logro de objetivos dependa de la capacidad y habilidad que posean los actores para planear la forma de interactuar con los demás y con los factores del entorno, que son condicionantes y cambiantes de manera impredecible. (Ortega, 2008, págs. 83-84)

1.2.3.7. Fases de la planeación estratégica

Navayo (2016) plantea las fases de la siguiente manera “Cada autor plantea diferentes fases en el proceso de planificación estratégica. Aunque con nombres u orden distinto, coinciden de modo global en qué acciones tienen que desarrollarse para la elaboración de un plan estratégico. Podemos de forma general estructurar el proceso de planificación estratégica en torno a cinco grandes etapas”:

a) Organización del proceso.

¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

- Tomar la decisión de planificar. Se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso.

- Identidad de la organización.

b) Análisis estratégico.

¿Dónde estamos?

- Análisis de los grupos de interés.
- Análisis de los valores.
- Análisis interno y externo.
- Identificación de los elementos estratégicos.

c) Formulación estratégica.

¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

- Visión.
- Misión.
- Definición de objetivos.
- Definición de estrategias.
- Redacción del Plan Estratégico.

d) Implantación de estrategias.

¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?

e) Control estratégico.

¿Qué estamos haciendo? (págs. 39-40)

1.2.4. La visión

La visión establece una identidad en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar la falta de una visión de los negocios es enormemente perjudicial, porque desorienta a la organización y a sus miembros en cuanto a sus prioridades en un entorno cambiante y competitivo. (Chiavenato, 2009, págs. 70-72)

1.2.4.1. ¿Quién es el responsable de la visión?

Todas las organizaciones comienzan con los deseos y aspiraciones del fundador o dueño de la empresa, quien por medio de la visión puede delimitar perfectamente lo que espera de la misma, y es así que en principio el responsable de formular la visión es el fundador o dueño de la empresa.

En su mente se encuentra lo que será o lo que espera que será su empresa, sólo el responsable tiene ese sueño grandioso de lo quiere que llegue a ser su organización. No se puede concebir un líder sin una visión clara del futuro. En el proceso de formular la visión, quien o quienes sean los responsables saben que es el fundador o el director general (líder) y su equipo directivo los que marcarán las pautas o contestarán las preguntas que lleven a la declaración de la visión revisada.

(Torres, 2015, pág. 89)

En caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito el responsable de la visión es el gerente nombrado por el concejo administrativo, mientras Él se mantengan como líder de la dimensión empresarial, conjuntamente con el apoyo del nivel ejecutivo diseña la visión para luego ser presentado a través de la planificación estratégico al consejo de administración y una vez aprobada se procederá a su ejecución.

1.2.4.2. Necesidad de una declaración de visión

Que el desarrollo de una misión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía; más bien es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta.

En muchos aspectos, las crisis actuales de las empresas son crisis de significado. La gente no está segura de sí misma porque no ve el por qué detrás de qué. Ya no tienen la sensación de que las cosas están bien definidas y que trabajar duro los llevara al éxito. Cada vez más la gente tiene sentimientos de duda e incertidumbre respecto al futuro de sus organizaciones y, consecuentemente, por lo que se refiere a sus propias carreras y futuros.

Cada vez más las organizaciones y sus miembros sufren crisis de significado. Aquellos que quieren aspirar a funciones de liderazgo en este nuevo ambiente no deben subestimar la profundidad de esta necesidad humana de significado. Es un antojo humano fundamental, un apetito que nunca desaparece. (Torres, 2015, pág. 90)

La visión es muy fundamental porque permite que los colaboradores conozcan la dirección hacia donde deben ir, de esta manera existe una sensación de que sus esfuerzos tienen un objetivo final, ya que su logro se puede medir dentro de un periodo de tiempo, generalmente a largo plazo, una empresa sin visión afecta anímicamente a sus colaboradores.

1.2.4.3. Proceso para definir la visión

Según Torres (2015) el proceso es largo, difícil e inseguro; que es un proceso fragmentado, evolutivo, altamente intuitivo e incremental, y creativo el autor propone los siguientes pasos:

a) Hacer inventario y comprender el estado actual de la Organización

¿En qué negocio estamos metidos? ¿Cuáles son los principios actuales de la organización?

b) Examinar la realidad y preguntar:

¿Quiénes son los accionistas más importantes? ¿Están siendo satisfechas sus necesidades?

c) Establecer el contexto de la visión preguntando:

¿Qué desarrollos futuros podrán afectar a la visión? ¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros?

d) Desarrollar opciones y elegir la visión. (pág. 90-91)

1.2.5. La misión

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente.

Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización, porque si las personas no saben por qué existe ni hacia dónde pretende dirigirse, jamás sabrán cuál es el mejor camino que deben seguir. Y si las personas no conocen la misión de la organización, estarán errantes y sin saber cuál es el camino para su realización. (Chiavenato, 2009, pág. 64-65)

1.2.5.1. Importancia

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo. Por lo que se refiere a números:

- a) Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal.
- b) Existe una relación proporcional entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; es decir, que al tener una declaración de misión las ganancias aumentan.
- c) Las empresas que cuentan con declaraciones de misión muestran 30% de rendimiento más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no disponen de estas declaraciones. (Torres, 2015, pág. 92)

1.2.5.2. Características de la misión

Para Torres (2015) las características también forman parte de la naturaleza de la misión debido a que la declaración de la misión no hace énfasis en los detalles, sino que es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio, propicia la creatividad y reconcilia las diferencias entre los diversos grupos de interés, no obstante, se recomienda que su extensión no exceda de cien palabras y presentan las siguientes peculiaridades:

a) Declaración de la actitud

- Llega a la voluntad de las personas.
- Despierta emociones y sentimientos positivos, es inspiradora.
- Produce la impresión de que la organización tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

b) Resuelve opiniones divergentes

- Siempre existen opiniones divididas y permite elegir entre varias opciones.
- Una misión jamás se establece sólo por plausibilidad, de prisa o sin dolor.

c) Orientada hacia el cliente

- Idéntica la utilidad que los productos de la organización tienen para sus clientes.
- Por eso la misión de AT&T gira en torno a la comunicación y no a los teléfonos.
- Se recomienda que la declaración de la misión no ofrezca cosas, sino utilidad.

d) Declaración de política social

- Lo que la organización le debe a las partes interesadas y la responsabilidad que tiene ante los ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos.
- La misión es un instrumento para transmitir un mensaje de responsabilidad social. (pág. 94)

1.2.5.3. Componentes de la declaración de la misión

Con el propósito de ayudar a redactar bien la declaración de misión, diversos autores han sugerido cuáles componentes son los más relevantes que se deben incluir; sin embargo, resalta el que se incluyan los siguientes:

- a) Los clientes a quienes se sirve.
- b) El producto o servicio que se ofrece.
- c) La tecnología utilizada para ofrecer el bien. (Torres, 2015, pág. 96)

1.2.5.4. Comunicación y difusión de la misión

No es suficiente redactar la mejor declaración de misión de la organización, esto sería equivalente a tener el mejor producto o servicio, pero que no lo conocen los clientes. Por tanto, el siguiente paso natural es dar a conocer la misión a todos los miembros de la empresa y a los clientes a quienes se sirve, con la perspectiva de que dicha misión sea conocida por el público en general. (Torres, 2015, pág. 98)

1.2.6. Objetivos de la organización

Para Chiavenato, (2009) el objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, los diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal.

La visión de la organización proporciona el enfoque del futuro y sienta las bases para la definición de los objetivos de la organización que serán alcanzados. Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios:

- a) **Enfocarse en el resultado** que se debe alcanzar y no en una actividad.
- b) **Ser consistentes**, deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
- c) **Ser específicos**, estar circunscritos y bien definidos.
- d) **Ser mensurables**, cuantitativos y objetivos.
- e) **Referirse a un período determinado**, como día, semana, mes y número de años.
- f) **Ser alcanzables**, deben ser enteramente posibles. (págs. 72-73)

1.2.6.1. El proceso de definición de los objetivos

Según Chiavenato & Sapiro (2010) las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado, los objetivos son guías para:

- a) **Legitimar la existencia de la organización**: los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etcétera).
- b) **Tomar decisiones**: los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino a seguir.

- c) Dar consistencia a la organización: los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.
- d) Hacer que la organización sea eficiente: los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- e) Evaluar el desempeño: los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño y representan la norma de ejecución deseada.
- f) Mantener la racionalidad. Mediante los objetivos todos saben hacia donde pretenden dirigirse la organización, sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar. (págs. 201-202)

Economía popular y solidaria

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

1.2.7. Sector cooperativo

La Superintendencia de economía popular y solidaria (2018) define este sector, como un conjunto de Cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social, a las COAC se suman las siguientes cooperativas:

a) Cooperativas de producción.

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

b) Cooperativas de consumo.

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

c) Cooperativas de vivienda.

Las Cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas, en beneficio de sus socios. En estas Cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo en Asamblea General, una vez concluido el trámite de fraccionamiento o declaratoria de propiedad horizontal; y, esos bienes se constituirán como patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantiene unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma Cooperativa.

d) Cooperativas de servicios

Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

Sector financiero popular y solidario

El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

a) Cooperativas de ahorro y crédito;

b) Cajas centrales;

c) Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,

d) De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros

automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

1.2.8. Cooperativa de ahorro y crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019)

1.2.8.1. Capital social y segmentación.

El capital social de las Cooperativas de Ahorro y Crédito será determinado mediante regulación por la junta Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las Cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 8000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019)

1.2.8.2. Solvencia y prudencia financiera para COAC

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las Cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas, al menos, en los siguientes aspectos:

- Solvencia patrimonial;
- Prudencia Financiera;
- Mínimos de liquidez

- Balance social,
- Transparencia. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019)

1.2.8.3. Actividades financieras para las COAC

Las Cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de Instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de Instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras Instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia. Las Cooperativas de ahorro crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de

acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el reglamento de esta ley. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

1.2.8.4. Diferencia entre COAC y un Banco

- a) La Cooperativa es de los asociados, el banco es de otra persona o personas.
- b) Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las Cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos en la Cooperativa. Los bancos tienen fines de lucro, las Cooperativas no tienen fines de lucro y combaten la usura. Su fin es ayudar a los asociados.
- c) Las Cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos a tasa de mercado.
- d) En las Cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos, en los bancos son complicados y difíciles. (Blacio, 2009)

1.3. Marco conceptual

Rojas & Medina (2011) definen los siguientes conceptos que forman parte de la planificación estratégica.

1.3.1. Programa:

“Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos”.

1.3.2. Objetivo:

“¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación”.

1.3.3. Meta:

“Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado”.

1.3.4. Estrategia:

¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado? Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

1.3.5. Táctica:

“¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo? Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competitivo y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades”.

1.3.6. Políticas:

“Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción”.

1.3.7. Diagnóstico:

“¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué? El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma”.

1.3.8. Pronóstico:

¿A dónde se dirige la empresa? Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será ésta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.

1.3.9. Control:

“¿Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito? Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo”. (págs. 19-20)

1.3.10. Eficiencia

“Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.”

1.3.11. La eficacia

“Se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 7)

1.3.12. Los valores

Para Chiavenato (2009) las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (Las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En realidad, los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. Es lo que ocurre cuando se afirma que las personas ocupan el primer lugar en la organización, pero los dirigentes insisten en los horarios rígidos y en adelgazamientos con recortes de personal, lo cual demuestra con claridad cómo se practican los valores de la organización.

Los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos - como los supuestos sobre la naturaleza humana, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. Estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que imprimen dirección, integridad y autodisciplina en las personas. (págs. 66-67)

1.3.13. Análisis interno

El diagnóstico o análisis interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. (Navayo, 2016, pág. 63)

1.3.14. Fuerzas

“Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la UEN a sus metas y objetivos. Las fortalezas colocan a la persona o empresa en una situación de ventaja respecto de la competencia. Para conocer las fuerzas es necesario estudiar a la UEN por áreas: producción, ventas, finanzas, mercadotecnia, gerencia, contabilidad etc.”

1.3.15. Debilidades

“Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la empresa con respecto de otras empresas. Dificultan la consecución de metas y objetivos”.

1.3.16. Análisis externo

“Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias sobre las cuales la UEN tiene poca incidencia”.

1.3.17. Oportunidades

“Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno”.

1.3.18. Amenazas (riesgos).

“Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa”.

1.3.19. Competencia

“Alternativas mutuamente excluyentes en lugar y tiempo que aspiran a ocupar la misma porción en el gasto de los posibles clientes. Los competidores suelen presentar determinadas fuerzas (capacidades) y debilidades”.

1.3.20. Mercado

“Es la suma de clientes y posibles clientes, con sus características y segmentación, así como los diversos canales de distribución y los competidores que allí operan. Dependiendo de la situación y características del mercado, éste puede ofrecer oportunidades y presentar riesgos o amenazas”.

1.3.21. Análisis FODA

“Es un modelo instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas.

Este modelo de análisis combina e interrelaciona las características internas de la organización con las del mercado y del medio ambiente en donde opera. En el estudio interno se pone especial atención en las capacidades o fuerzas, en tanto que el estudio externo del mercado y del medio ambiente se dirige a la detección de oportunidades y amenazas, o mejor dicho riesgos que puedan poner en peligro o dificultar el desempeño de la organización.

Aunque la identificación de fuerzas y debilidades primordialmente se hace de la propia organización, también suele representar conveniente hacerla con respecto a los competidores, para que de la comparación entre nuestro perfil competitivo y el de nuestros adversarios de mercado, surjan estrategias y tácticas concretas, para a pesar de ellos, o en contra de ellos lograr nuestros objetivos.

En cuanto a las oportunidades, se puede afirmar que éstas se convierten en beneficios concretos para la organización, siempre y cuando las aproveche, es decir, que desarrolle estrategias y/o acciones para capitalizar los potenciales beneficios. En lo referente a las amenazas o riesgos, éstas perderán o reducirán su peligrosidad o acción perniciosas, cuando, enterado de su presencia, se haga algo para esquivarlas o contrarrestarlas”.

1.3.22. Entorno o medio ambiente

“Colección de sujetos y circunstancias que no están bajo control y que pueden tener alguna repercusión en la existencia y funcionamiento de la organización para el cual se desarrolla el plan. El medio ambiente puede ser propicio (ofrecer al sujeto oportunidades) o inadecuado (presentando riesgos o amenazas). Por entorno, se denota a la parte del medio ambiente que tiene más interrelación con nuestro sistema, o sea, la parte del contexto externo más próxima y que nos rodea”.

1.3.23. Procesos

“Actividades secuenciadas reiteradamente, realizadas con uno o varios propósitos específicos, que requieren de insumos o entradas y de recursos para generar resultados o salidas”.

1.3.24. Escenarios

“Cúmulo de condiciones (supuestos) cuya ocurrencia se prevé en el futuro y que tienen efecto sobre el desempeño del sujeto para el que se ha desarrollado el plan estratégico. A diferencia de los supuestos, su elaboración se basa en la recopilación y en el análisis de la información. Se distinguen también de los supuestos, porque los escenarios pueden contemplar tanto situaciones probables como improbables”.

1.3.25. Presupuesto

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. (Narváez & Rincón, 2017, pág. 17)

1.3.26. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados, una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (Web y empresas, 2008)

1.3.27. Inversiones

“La palabra latina inversión es el origen etimológico del actual término inversión que ahora vamos a analizar. En concreto, podemos determinar que aquella está conformada por la suma de tres partes”: el prefijo in- que puede traducirse como “hacia dentro”, el vocablo versus que es sinónimo de “dado la vuelta” y finalmente el sufijo -ion que es equivalente a “acción”. (Pérez & Merino, 2009)

1.3.28. Ahorros

“Ahorro es la acción de ahorrar (guardar dinero para el futuro, reservar parte del gasto ordinario o evitar un gasto o consumo mayor) y la cosa que se ahorra. El ahorro, por lo tanto, es la diferencia que existe en el ingreso disponible y el gasto efectuado”. (Pérez & Merino, 2013)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló con la colaboración de los socios internos y externos, en sus diferentes niveles operativos, estratégicas, y ejecutivas, así como en los principales mercados donde presta sus servicios la Cooperativa. Para el desarrollo de la investigación se levantó la información cualitativa y cuantitativa, datos necesarios que ayudan a comprender la situación actual y las condiciones en la cual se desarrolla la Cooperativa.

2.1 Enfoque de investigación

De acuerdo a Hernandez et al (2010) los enfoques de la investigación son: cualitativa, cuantitativa y un tercer enfoque que consiste en la combinación de estas dos, denominada como enfoque mixto, para la propuesta de planteamiento se define estos enfoques.

2.1.1. *El enfoque cuantitativo.*

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (pág. 4)

El enfoque cuantitativo se refleja en la tabulación de los datos, una vez desarrollado la encuesta a los socios de la Cooperativa, su principal objetivo es conocer el nivel de satisfacción al momento de recibir los servicios de la Cooperativa. Este enfoque también es aplicado a los colaboradores de la Cooperativa, mediante la encuesta realizada se pretende conocer el nivel de efectividad con que se ejecutan las etapas del proceso administrativo y gestión del talento humano; finalmente dentro de este contexto se desarrolló el análisis de los estados e indicadores financieros de la Institución con la información emitida por sus ejecutivos.

2.1.2. *Enfoque cualitativo.*

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (pág. 7)

El enfoque cualitativo es aplicado mediante la técnica de observación directa en las oficinas de la COAC, y mercados donde ejercen su trabajo de campo los colaboradores, principalmente sobre el nivel de eficiencia y eficacia con que son realizadas sus actividades. Esta información también se obtuvo a través de la entrevista realizada al gerente, sobre los procesos administrativos, gestión del talento humano, entre otras actividades a su responsabilidad. Los comentarios y sugerencias de los encuestados en el proceso del enfoque cuantitativo fueron muy importantes para el análisis e interpretación de los resultados cualitativos.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1. Descriptiva

Según Hernández et al. (2010) mediante este tipo de diseño se “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”. (pág. 152)

Mediante la investigación descriptiva, se determinó las principales características de una gestión administrativa ineficaz en la Cooperativa.

2.2.2. Explicativo

Según Hernández et al. (2010) los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables. (pág. 83)

Mediante este estudio, se explica las razones por las que la administración actual de la Cooperativa Duchicela es ineficaz, entre las principales causas se ha determinado la falta de financiamiento, y escasa capacitación al gerente de la Cooperativa, en los temas de proceso administrativo; además en el desarrollo del estudio están determinadas las fuentes de estas causas.

2.2.3. De campo

El presente trabajo es realizado mediante la investigación de campo, porque la información necesaria para determinar los factores positivos y negativos de la Cooperativa, fue adquirida en las oficinas, y en los principales mercados de la ciudad donde la Institución presta los servicios.

2.3 Diseño de investigación

Para Hernández et al. (2010) el diseño de investigación es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (pág. 120)

Según Hernández et al. (2010) la investigación no experimental son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (pag.149)

Para resaltar la importancia de la planificación estratégica en la administración eficaz de la Cooperativa, se aplicó el nivel de investigación no experimental de tipo transversal, ya que las variables utilizadas no fueron manipuladas, mientras que la información se recolectó una sola vez para conocer la realidad actual de la Institución.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1. Diseño longitudinal.

El tipo de estudio aplicado fue el diseño transversal porque se centró en analizar la gestión de los funcionarios de la cooperativa a través de la recolección de datos durante el periodo de ejecución de prácticas y reuniones en la oficina y estas variables utilizadas no fueron manipuladas.

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

Hernández et al. (2010) definen el concepto de la población y la muestra de la siguiente manera.

2.5.1. Población

“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 174)

En el desarrollo de la investigación se ha determinado dos tipos de poblaciones, la primera conformada por los 928 socios activos de la Cooperativa quienes son los actores principales de la intermediación financiera, y la otra parte de la población son los socios internos (colaboradores) de los niveles ejecutivo, apoyo y operativo que trabajan para alcanzar los objetivos de la Institución.

2.5.2. Muestra

“Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.” (pág. 173)

A través de la técnica muestreo de aleatorio simple se ha determinado 204 socios activos como muestra del primer grupo de población, básicamente por su gran cantidad, a continuación se presenta el proceso aplicado para la población finita.

$$n = \frac{Z^2 N \cdot P (1-P)}{(N-1) e^2 + z^2 \cdot P (1-P)}$$

Z= Nivel de confianza (97%)

P = Probabilidad de ocurrencias (50%)

N = Población o Universo (928)

e = Error muestral (3%)

n = Muestra

$$n = \frac{(0,97)^2 (928) (0,50) (1-0,50)}{(928- 1)(0,03)^2 + (0,97)^2 (0,50) (1-0,50)}$$

n = 204

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método deductivo

Este método de razonamiento consiste en partir de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Es decir, se inicia con el análisis de los postulados, teorías, teoremas, leyes, principios etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, pág. 59)

La mayoría de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 5 que no cuentan con una planificación estratégica mantienen una administración ineficaz de la Institución, al momento la Cooperativa Duchicela no cuenta con esta herramienta de trabajo.

2.6.2. Método inductivo

Para Bernal (2010) este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos (producto de la investigación), para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (págs. 59-60)

Este método de investigación indica que el nivel de satisfacción de los socios, el rendimiento de los colaboradores, el nivel cumplimiento de los objetivos propuestos y los demás indicadores financiero y de gestión, principalmente dependen de una previa planificación de dirección de la Cooperativa.

2.6.3. Método analítico

“Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio al separar cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Bernal, 2010, pág. 71)

Mediante este método se desarrolló la prueba de las hipótesis, sobre los principales factores internos que afectan una adecuada administración en la Institución, las variables están enfocados a determinar el problema de la investigación, para este análisis también fue muy importante la información de los factores externos que influyen en la Cooperativa.

2.6.4. Técnicas

2.6.4.1. Entrevista

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal, 2010, pág. 194)

La técnica de la entrevista es aplicada al gerente de la Cooperativa, quien tiene mayor conocimiento sobre el trayecto de la Institución, su objetivo principal es conocer las limitaciones, falencias y fortalezas de la COAC.

2.6.4.2. Encuesta

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2010, pág. 194)

Esta técnica se aplicó a un grupo selecto de los socios activos de la Cooperativa los cuales fueron determinados como la muestra de la población, con el propósito de conocer su nivel de satisfacción al recibir los servicios de la Institución. Esta encuesta también es aplicada a 5 colaboradores de la Cooperativa.

2.6.4.3. Observación

Según Bernal (2010) cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (pág. 194)

La observación directa es aplicada en el desarrollo de las actividades de los funcionarios de la Cooperativa, dentro y fuera de las oficinas donde cumplen las diferentes funciones y prestan sus servicios. En general todo el ambiente interno y externo donde se desarrolla la Institución.

2.6.5. Instrumentos de investigación

Un instrumento de investigación es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación, que luego facilita resolver el problema de mercadeo. Los instrumentos están compuestos por escalas de medición. (Documenta Asesoría y servicios E.I.R.L, 2020)

Para levantar información cualitativa y cuantitativa de la Cooperativa se utilizó los siguientes instrumentos:

2.6.5.1. Guía de entrevista

Este instrumento se utilizó para llevar a cabo la entrevista mediante preguntas elaborados con base al requerimiento de la Investigación.

2.6.5.2. Cuestionario estructurado

Para la aplicación de la encuesta se utilizó el cuestionario con preguntas cerradas de selección múltiple, las mismas que fueron diseñadas para que su lectura sea comprensible y factible su interpretación al momento de sistematizar sus resultados.

2.6.5.3. Guía de observación

Este instrumento permitió levantar información de las actividades básicas que no fueron consideradas en los instrumentos anteriores, aunque en algunos casos sirvió para ratificar o negar las afirmaciones de los encuestados, para su ejecución se ha considerado las variables de tiempo, lugar y recursos.

2.7 Interrogantes de estudio

Tabla 1-2: Interrogantes de estudio

	Variables	Conceptualización	Indicador	Índice	Ítem Básicos	Instrumento
1	Objetivos	Los objetivos se enfoca al logro de la visión estos deben ser medible realista, claro, alcanzable etc.	<u>Objetivos medibles existentes</u> objetivos medibles deseadas	¿Cuáles son los principales objetivos de la Cooperativa para este año? ¿Cuáles son los objetivos para este año?	Cuestionario y guía de entrevista.
2	Capacitación	La capacitación consiste en desarrollar las competencias de los colaboradores, conforme a sus necesidades, esto puede ser de niveles básico, intermedio, avanzado.	Número de capacitaciones <u>desarrolladas</u> Número de capacitaciones deseadas.	¿La Cooperativa ha gestionado capacitación para usted? ¿Con que frecuencia se capacita a los colaboradores de la Cooperativa?	Cuestionario y guía de entrevista.
3	Rendimiento	Es el nivel de productividad de los colaboradores de la Cooperativa.	<u>Cartera de créditos colocados</u> Cartera de créditos propuesto	¿Cuáles son las principales metas para el asesor y recaudador en este mes?	Guía de entrevista y reporte de situación financiera de la Cooperativa.

Realizado por: Janeta, C. 2020

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1. Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa

La encuesta fue realizada a 5 colaboradores de la Cooperativa Duchicela, y los resultados fueron los siguientes:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la Cooperativa para este año?

Tabla 2-3: Proceso administrativo planeación

Objetivos	Frecuencia	Porcentaje
Reducir la morosidad	4	31%
Aumentar el número de socios	2	15%
Mejorar el margen de intermediación financiera	1	8%
Implementar una metodología crediticia	1	8%
Incrementar la cartera de créditos	1	8%
Cambiar la ubicación de la oficina Yaruquíes	1	8%
Desarrollar alianzas estratégicas	1	8%
Crecer en el patrimonio	1	8%
Ampliar la cartera de las captaciones	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

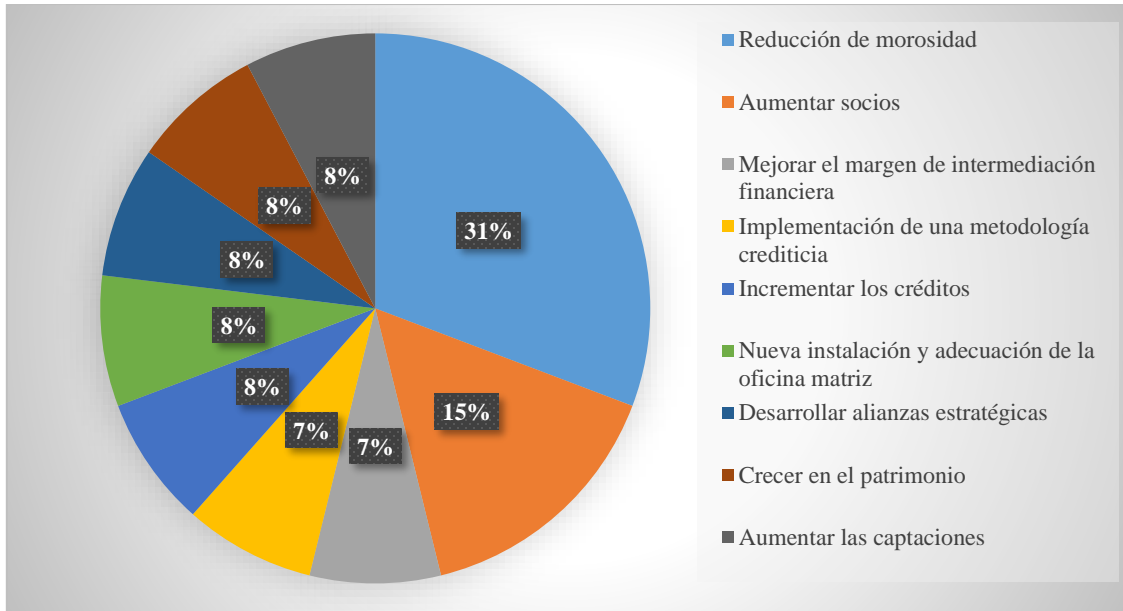


Gráfico 1-3: Proceso administrativo planeación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Los colaboradores han citado algunos objetivos, los mismos que son considerados en base a las funciones que ellos desempeñan, los cuales son priorizados por su mayor frecuencia, como resultado el objetivo de reducir la morosidad, y asociar nuevos socios a la Cooperativa, son más importantes para el talento humano, adicional también se define otros 7 objetivos restantes que en su mayoría están enfocadas a mejorar la calidad de los servicios y la infraestructura de la Cooperativa.

Interpretación.

Los colaboradores conocen las prioridades de los objetivos, algunos de estos ya establecidos en el plan operativo anual, afirman que es importante mantener una cartera de créditos controlable y asociar nuevos socios, estos indicadores mejorarán las condiciones de la Cooperativa, aportando a la factibilidad de financiamiento, y la mejora de imagen de la Institución. Sin embargo se nota la falta de claridad de lo que se desea alcanzar porque algunos resultados no constan en el plan actual.

2. Las actividades que usted desempeña en la Cooperativa ¿están bien organizadas por su inmediato superior?

Tabla 3-3: Proceso administrativo organización

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

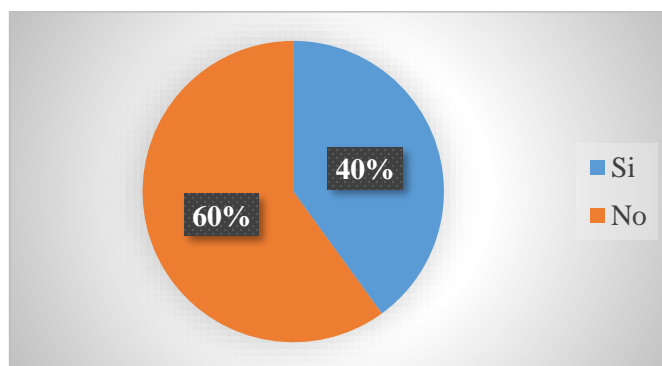


Gráfico 2-3: Proceso administrativo organización

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Se considera que la organización es una de las etapas del proceso administrativo que representa a una adecuada estructuración de las actividades de los colaboradores; actualmente la mayoría de los encuestados están inconformes con la manera en que sus trabajos son organizados; el talento humano menciona que algunos manuales no se toman en cuenta al momento de ejecutar el trabajo, principalmente por la baja capacidad de dirección del gerente, no existe un comité de créditos con la facultad de aprobar oportunamente los montos solicitados por los socios, sin embargo dos de los colaboradores están conformes con el proceso actual, principalmente el talento humano del nivel de apoyo y del control.

Interpretación.

Este resultado demuestra la falta de habilidades técnicas y conceptuales en la administración por parte del gerente ya que sin una adecuada organización en la Cooperativa, en ocasiones los colaboradores tienen que improvisar sus actividades adaptándose a las condiciones de la realidad, generando la duplicidad del trabajo, otras actividades a medias, retraso en los servicios demandados por los socios; esta falencia también provoca pérdida de recursos, tiempo, y falta de optimización de competencia de los colaboradores. Por lo cual se requiere actualizar, desarrollar y ejecutar los manuales de gestión, que permitan alcanzar una adecuada estructuración, para un normal desenvolvimiento de la Cooperativa.

3. Las funciones y responsabilidades que usted debe cumplir ¿están bien definidos?

Tabla 4-3: Proceso administrativo organización

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

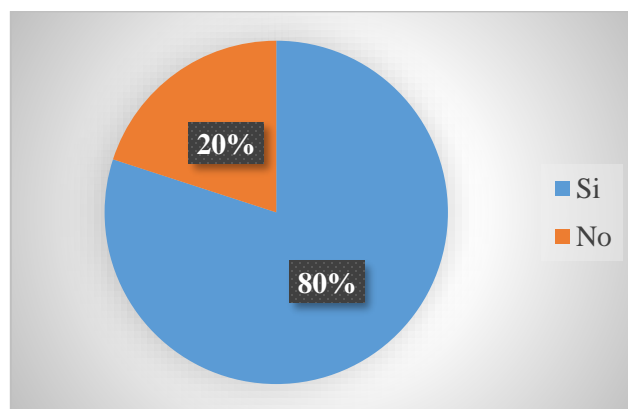


Gráfico 3-3: Proceso administrativo organización

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La mayoría de los colaboradores afirman que sus funciones están bien definidos, este resultado es debido a que la Cooperativa cuenta con un manual de funciones, sin embargo su existencia no asegura un aporte a la organización, mientras esta no sea ejecutada adecuadamente por parte de la dirección, por otra parte uno de los colaboradores está inconforme con las actividades delegadas a él, lo cual ratifica que en el proceso organizativo existe debilidad.

Interpretación.

Este resultado únicamente es la afirmación de la existencia de un manual de organización que contiene las funciones y responsabilidades de los colaboradores, que debe aportar a un adecuado proceso organizativo de la Cooperativa, el manual tiene que ser puesta en práctica, y de ser necesario reestructurado, para mejorar el trabajo en la Cooperativa, la existencia de un manual de funciones en la Cooperativa garantiza que sus actividades sean adecuadas, eliminando la duplicidad de trabajo, y optimizando las competencias del talento humano, siempre y cuando sea utilizada correctamente.

4. ¿Conoce usted el reglamento interno de la Cooperativa?

Tabla 5-3: Proceso administrativo control

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

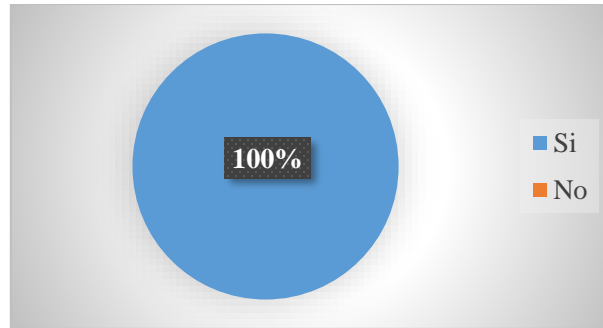


Gráfico 4-3: Proceso administrativo control

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

El reglamento interno es una herramienta que trata de informar las restricciones y obligaciones a los colaboradores en cuanto a su conducta y disciplina dentro de la Cooperativa, esto aporta a la función de una de las etapas del proceso administrativo, para que los colaboradores no actúen o tomen decisiones a su propia voluntad, al respecto todos los colaboradores han afirmado tener conocimiento de la vigencia del reglamento, aunque este resultado sea positivo los indicadores de gestión demuestran que no hay un control efectivo, donde el gerente debe dar su correcto uso para mejorar su trabajo.

Interpretación.

Este resultado es favorable para la Cooperativa, debido a que en caso de haber inconvenientes en las relaciones interpersonales e indisciplinas, el gerente podrá actuar con base legal ante el ministerio de trabajo, el reglamento interno de alguna manera trata de cumplir con las funciones de evaluación del desempeño al no existir esta herramienta, porque mediante sus disposiciones exige que el colaborador se esfuerce en realizar mejor las actividades a su responsabilidad.

5. Su desempeño ¿Ha sido evaluado por la Cooperativa?

Tabla 6-3: Gestión del talento humano evaluación del desempeño

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

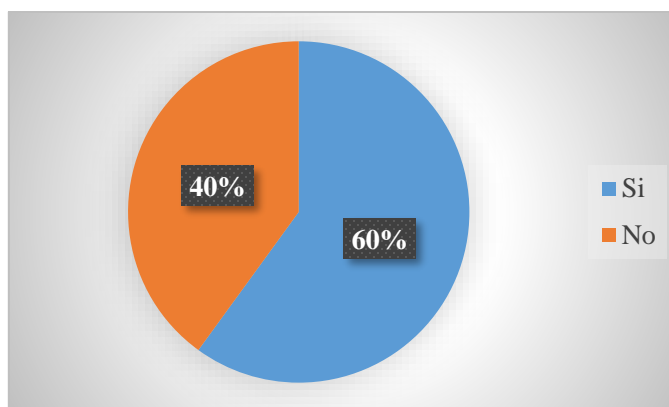


Gráfico 5-3: Gestión del talento humano evaluación del desempeño

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Según el gerente no existe un manual de evaluación del desempeño, sin embargo la mayoría de los funcionarios afirman que sus trabajos son evaluados, esta afirmación principalmente responde a las motivaciones verbales que el gerente mantiene con los colaboradores, para Chiavenato (2008) la evaluación del desempeño debería ser basado, en producción, calidad, conocimiento de trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad, y realización. (pág. 255) Por otra parte dos de los colaboradores fueron más concretos en responder que no se ha realizado la evaluación del desempeño en la Cooperativa.

Interpretación.

Aunque la mayoría de los colaboradores hayan afirmado que en la Cooperativa se lleva a cabo la evaluación del desempeño, el gerente especifica este resultado argumentando que una de las razones

por las que no se evalúa, es porque la asesora de crédito y la recaudadora de ahorro móvil, no están con un contrato formal a la fecha de la entrevista, además la falta de una evaluación del desempeño en la Cooperativa se convierte en otra de las debilidades que afecta de la siguiente manera:

- Se desconoce acerca de las necesidades de capacitación
- Los colaboradores no son motivados por alcanzar las metas
- No se realiza la promoción de los colaboradores
- Genera dificultad en monitorear el avance de la ejecución de los objetivos establecidos

6. ¿Conoce usted cuales son los incentivos que la Cooperativa ofrece por sus méritos?

Tabla 7-3: Gestión del talento humano programas de incentivos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

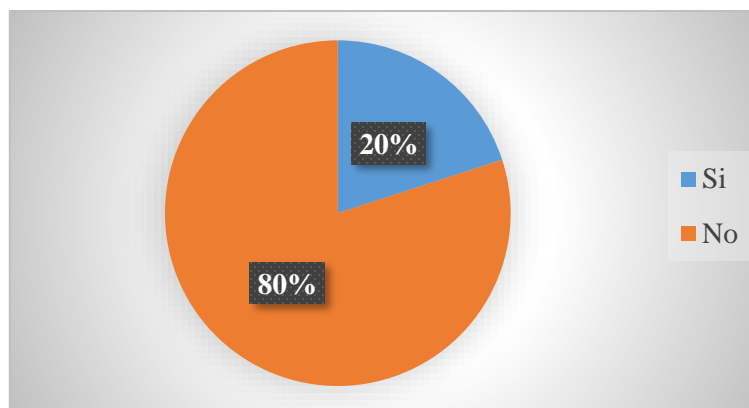


Gráfico 6-3: Gestión del talento humano programas de incentivos

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La mayoría de los funcionarios desconocen la existencia de un plan de incentivos en la Cooperativa, este resultado reafirma la respuesta del gerente con respecto a esta pregunta, según el administrador la inexistencia de un plan de incentivos es el efecto de la falta de legalización en el contrato de trabajo

con algunos colaboradores, y la carencia de evaluación del desempeño; mientras que un colaborador ha mencionado que en la Cooperativa se está incentivando el trabajo, sin embargo queda sin efecto porque no hay documentos y acciones que respalde su afirmación.

Interpretación.

La falta de un plan de incentivos influye de una manera negativa en el nivel de eficiencia y eficacia del proceso de gestión de la Cooperativa, lo que genera menor productividad, poco esfuerzo en las actividades, falta de enfoque en alcanzar la visión; es difícil que los colaboradores con poca motivación ofrezcan valor agregado en sus puestos de trabajo, por lo cual es necesario que el gerente desarrolle esta herramienta para alcanzar cambios deseados.

7. ¿La Cooperativa ha gestionado capacitación para usted?

Tabla 8-3: Gestión del talento humano capacitación

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

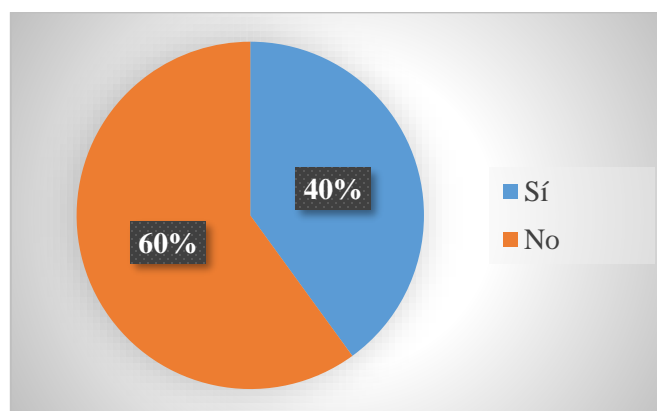


Gráfico 7-3: Gestión del talento humano capacitación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La mayoría de los colaboradores indican no haber recibido capacitación en la Cooperativa, lo cual es corroborado con la respuesta del gerente, quien menciona que no existe un plan de capacitación, y que solamente se ha capacitado mediante el apoyo de CONAFIPS “una entidad financiera al servicio de los actores de la economía popular y solidaria” (Conafips, 2019) Estas capacitaciones se ha llevado a cabo con dos colaboradores de la Institución, sin embargo el entrenamiento no es suficiente en una COAC con indicadores de gestión y financiero desfavorable.

Interpretación.

La Cooperativa no cuenta con un plan de capacitación, debido a la baja calidad de gestión del gerente, y por la falta de financiamiento, lo cual es reflejado en los servicios que reciben los socios, quienes han sugerido que los colaboradores deben ser capacitados básicamente en la metodología crediticia; considero que el gerente también debería tener la oportunidad de capacitarse en las competencias gerenciales, para que su trabajo sea creativo e innovador conforme a los principios cooperativos y administrativos, que permita cumplir con los objetivos establecidos.

En un mercado financiero muy competitivo los colaboradores deben estar preparados en sus procesos de trabajo, mediante la adaptación en la innovación tecnológica, servicios de calidad a los socios, etc. Por la inexistencia de esta herramienta de trabajo no se está aprovechando las potencialidades de los colaboradores jóvenes, para enfrentar algunas debilidades existentes en la Cooperativa.

8. ¿Conoce usted las gestiones realizadas sobre la higiene, seguridad y calidad de vida en la Cooperativa?

Tabla 9-3: Gestión del talento humano higiene, seguridad y calidad de vida

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

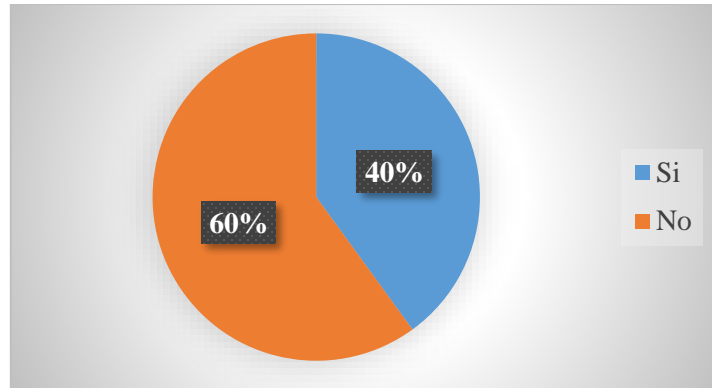


Gráfico 8-3: Gestión del talento humano seguridad y calidad de vida

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Dos de los colaboradores afirman que en la Cooperativa se trabaja para garantizar la seguridad y salud ocupacional, sin embargo queda sin fundamentos ya que la mayoría de los colaboradores desconocen sobre esta gestión. Este resultado también ratifica la respuesta del gerente quien menciona que no existe el plan de seguridad en la Cooperativa, en el proceso de la investigación también se ha notado que la Cooperativa no cuenta con un guardia de seguridad, esta situación es muy riesgoso principalmente para los colaboradores de la Institución, quienes cumplen con las jornadas laborales completas.

Interpretación.

La inexistencia de un plan de higiene, seguridad y calidad de vida es otra de las debilidades de la Cooperativa, esta falencia afectará a corto, mediano, y largo plazo con enfermedades físicas, psicológicas y accidentes laborales, riesgos de robo etc. En una Institución financiera uno de los mayores riesgos es el robo, y la Cooperativa aún no cuenta con un guardia de seguridad, según la prensa nacional (Teleamazonas Ecuador, 2014) hace unos años “la Cooperativa fue asaltada”, sin embargo hasta la fecha de la investigación la COAC no ha tomado decisión de prevención al respecto, la recaudadora también lleva el mismo riesgo por sus condiciones de trabajo, a estos resultados el gerente ha mencionado que su causa principal es la falta de financiamiento.

9. Las instalaciones de la Cooperativa, ¿son cómodas para que usted se desenvuelva adecuadamente como colaborador?

Tabla 10-3: Gestión del talento humano higiene, seguridad y calidad de vida

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

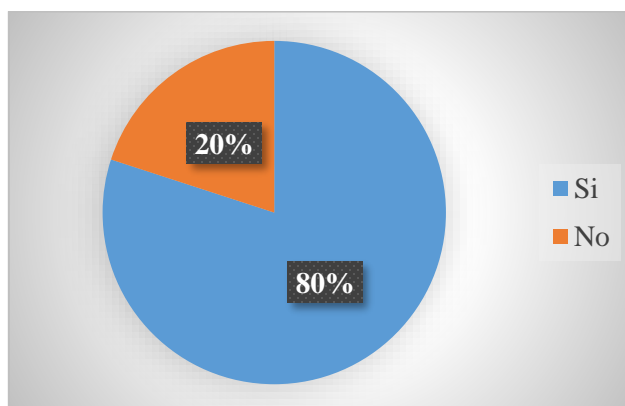


Gráfico 9-3: Gestión del talento humano seguridad y calidad de vida

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Esta pregunta trata de indagar, si la Cooperativa practica los principios ergonómicos, este principio se define como la adaptación de los colaboradores con el entorno y recursos físicos de su puesto de trabajo de manera que no condicione su integridad física y mental, con lo cual la mayoría de los colaboradores están satisfechos y solamente un funcionario opina lo contrario. Aunque en el proceso de investigación se notó espacios reducidos para movilizarse generando incomodidad, generalmente los colaboradores desconocen sobre el principio analizado, que pueden ocasionar las enfermedades laborales incluso accidentes que puede ocurrir en la Cooperativa, es por aquello el resultado positivo de la mayoría del talento humano.

Interpretación.

Este resultado favorece a la Cooperativa, sin embargo se pudo observar que los espacios donde se desenvuelven; el gerente, los colaboradores del nivel de apoyo y asesor de crédito son muy reducidos, 3 funcionarios del nivel de apoyo trabajan en un espacio de aproximadamente 4x5 m² que les dificulta moverse con facilidad, lugares que también son utilizados como sala de reuniones de trabajo para los consejos de administración, y de vigilancia.

Aunque la mayoría de los colaboradores indiquen estar satisfechos con sus lugares de trabajo, consideraría que estos resultados se deben a que ellos aún no han tenido la oportunidad de trabajar en oficinas más amplias y adecuadas, o simplemente por conformismo.

10. ¿Usted se siente parte de un equipo de trabajo?

Tabla 11-3: Gestión del talento humano relaciones con los empleados

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

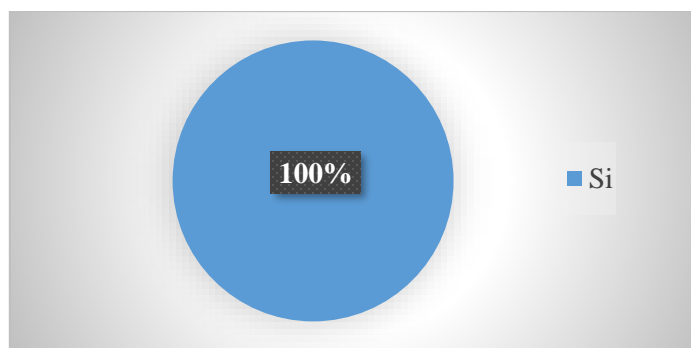


Gráfico 10-3. Gestión del talento humano relaciones con los empleados

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Esta interrogante busca determinar acerca del tipo de sistema de administración que se aplica en la Cooperativa por parte del gerente, como todos los colaboradores afirman ser involucrados en las decisiones de la Institución. Se concluye que el gerente valora la participación de los colaboradores para tomar sus decisiones. Este resultado es muy importante porque aporta a un buen ambiente laboral de la Cooperativa.

Interpretación.

El resultado es muy favorable, porque demuestra que los colaboradores se sienten parte de la Cooperativa. El estilo administrativo participativo genera confianza en los colaboradores ya que sus participaciones son remuneradas, donde la información asciende y desciende y fluye toda la organización, de manera que los colaboradores también forman parte de las decisiones gerenciales y se sienten comprometidos con los objetivos. (Chiavenato, 2009)

Aunque sus participaciones no sean valoradas económicamente, el estilo de administración del gerente cumple con las características del modelo participativo, esto genera un buen ambiente laboral, y excelente relación entre colaboradores y gerente, convirtiéndose en una de las fortalezas de la Institución.

11. ¿Se siente participe en los resultados de la Cooperativa?

Tabla 12-3: Compromiso de los colaboradores

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

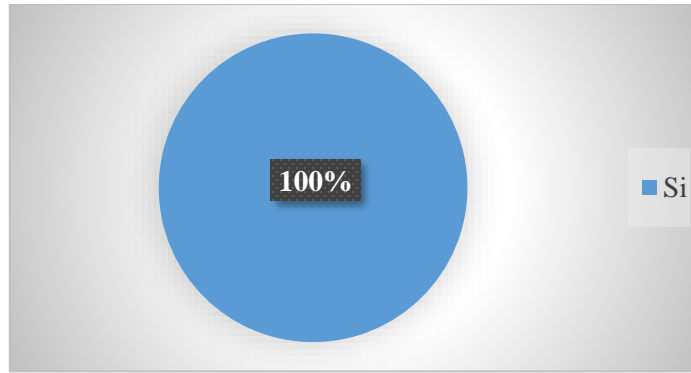


Gráfico 11-3: Compromiso de los colaboradores

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Existen algunos tipos de indicadores de administración de la Cooperativa, que pueden ser positivos y negativos, mediante esta pregunta se trata de determinar específicamente el nivel de responsabilidad que los colaboradores mantienen frente a los resultados financieros actuales, a la cual todo los colaboradores han afirmado ser partícipes aunque sus índices no son los más adecuados para la Institución, básicamente como consecuencia de muchas falencias en el proceso de producción de los servicios financieros y la falta de visión de los directivos.

Interpretación.

El resultado muestra la responsabilidad y compromiso de los colaboradores hacia la Cooperativa, a pesar de algunos indicadores negativos como la morosidad, baja utilidad y rentabilidad. La Cooperativa debe seguir fortaleciendo este compromiso del talento humano, mediante la capacitación, incentivos, prestaciones sociales, estilo de administración participativo, en toda la organización.

12. ¿Está satisfecho con la tecnología utilizada actualmente para desarrollar su trabajo?

Tabla 13-3: Innovación tecnológica

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

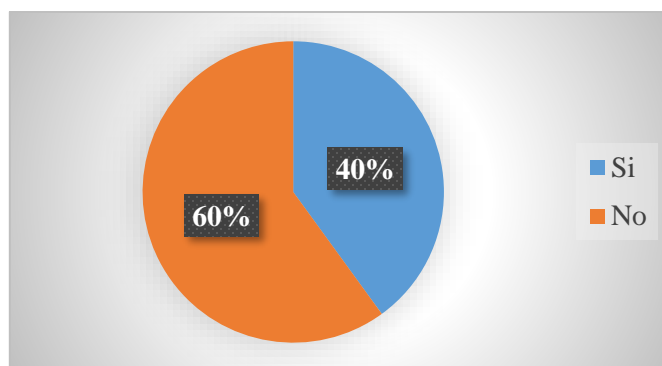


Gráfico 12-3: Innovación tecnológica

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La innovación tecnológica siempre será una fortaleza para una organización, porque permite obtener ventaja ante los servicios que ofrece la competencia, sin embargo en la Cooperativa Duchicela aún no se aplica esta estrategia por falta de financiamiento según el gerente, por lo que la mayoría de los colaboradores no están satisfechos con la tecnología utilizada actualmente para su trabajo, mientras que dos de los colaboradores están conformes con la tecnología actual esto obedece a que sus funciones no demandan el contacto directo con los socios por otra parte no tienen mayor carga laboral.

Interpretación.

En la encuesta desarrollada a los socios, el principal requerimiento fue la Innovación tecnológica, y este resultado de los colaboradores ratifica su necesidad. Una de las principales necesidades de la Cooperativa, es la adquisición del equipo móvil con su aplicación, que permite realizar el depósito

instantáneo en los lugares de trabajo de los socios, y para las operaciones en las oficinas se sugiere el cambio de sistema actual por el sistema Fit Bank, estas innovaciones aportarán de gran manera al trabajo eficiente y eficaz de la Cooperativa.

13. El gerente de la Cooperativa ¿demuestra conocimientos y habilidades en sus funciones?

Tabla 14-3: Habilidades gerenciales

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

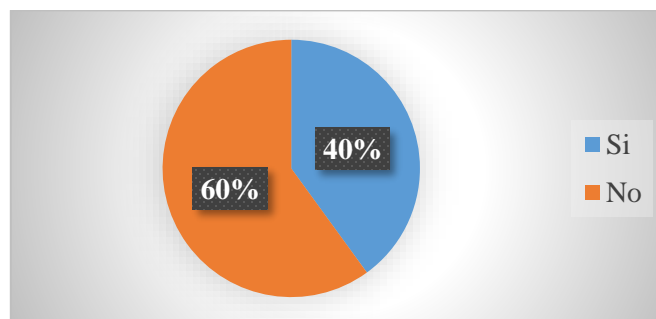


Gráfico 13-3: Habilidades gerenciales

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Para una evaluación objetiva de gestión del gerente, se indagó a la población principal como son los colaboradores, quienes diariamente utilizan los recursos tangibles e intangibles, y se desenvuelven dentro de un sistema de trabajo establecido para cumplir diferentes objetivos propuestos, con base a su experiencia emiten una evaluación concreta sobre el nivel de efectividad de trabajo del gerente, al respecto la mayoría de ellos han indicado que el gestor debe mejorar sus conocimientos en la gestión de entidad financiera, mientras que una parte de los colaboradores evalúan positivamente su labor.

Interpretación.

Aunque exista cierta estabilidad en la vida Institucional de la COAC, según este resultado el gerente requiere de la capacitación inmediata en administración de Cooperativas financieras, en la entrevista realizada, el gerente informó que la gestión actual de la Cooperativa es desarrollado con base a las experiencias obtenidas en el tiempo de trabajo, y con el apoyo de asesores externos, pero no son suficientes. La capacitación permitirá que el gerente desarrolle sus habilidades gerenciales y procesos administrativos que permitan cambiar el rumbo de la Cooperativa.

3.1.1.1. Análisis de la encuesta a los colaboradores de la cooperativa

La Cooperativa ha desarrollado un plan operativo anual en los 2 últimos años, con lo cual se ha direccionado los principales objetivos. La entidad cuenta con algunos manuales administrativos estos son: manual de organización, de créditos, captaciones; y documentos de estatuto de la Cooperativa, reglamento interno, etc., sin embargo los colaboradores indican que estos documentos no son ejecutadas adecuadamente, lo cual origina la desorganización en algunas áreas de la Cooperativa. A causa de la falta de muchos objetivos primordiales es difícil que el gerente dirija correctamente la Cooperativa, esto se refleja en los resultados actuales. Con respecto a las habilidades gerenciales los colaboradores han mencionado que el gerente debe mejorar en habilidades técnicas y conceptuales básicamente en la innovación tecnológica y la gestión del talento humano.

En la Cooperativa aún no existe un departamento del talento humano, principalmente por su tamaño organizacional. Debido a esto carece de manuales de selección, inducción, capacitación, motivación, evaluación del desempeño, higiene seguridad y calidad de vida; sin estas herramientas el gerente no puede gestionar adecuadamente el capital humano, en este punto es preciso destacar el principio de compromiso al trabajo que los colaboradores mantienen. Según la encuesta existe una gran debilidad en los procesos administrativos, en la gestión gerencial, innovación tecnológica y gestión del talento humano, la mayoría de estas falencias radica en la falta de recursos financieros argumenta el gerente de la Institución.

3.1.2. Entrevista desarrollada al gerente

1. ¿Ha desarrollado una planificación estratégica en la historia de la Cooperativa?

Tabla 15-3: Proceso administrativo planificación

En la Cooperativa aún no se ha desarrollado

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

En la vida Institucional de la Cooperativa aún no se ha desarrollado un plan estratégico, pero durante los últimos dos años la CONAFIPS ha colaborado con el desarrollo de un plan operativo anual como parte del apoyo y condición a un posible financiamiento, la Institución también se ha visto obligado a su desarrollo en cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades del gerente según (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2018, art.44). Como se puede notar en los resultados de la encuesta, los colaboradores no tienen una visión clara hacia dónde se dirigen, esto afecta en los indicadores financieros y gestión de la Cooperativa.

2. ¿Cuáles son los objetivos para este año?

Tabla 16-3: Proceso administrativo planificación

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Reducir el costo operativo de la Cooperativa➤ Disminuir la morosidad➤ Aumentar la cartera de crédito |
|--|

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Estos son los principales objetivos que la Cooperativa debe alcanzar en el año según su plan operativo: El primer objetivo incluye la reducción de sueldo de los colaboradores, esto puede afectar la productividad. Sobre el objetivo de reducción de la morosidad; uno de los colaboradores indica que

el gerente no direcciona el cumplimiento de manual de créditos para una adecuada recuperación de la cartera en riesgo y este manual requiere de su actualización.

Finalmente para cumplir con el objetivo de aumento de la cartera de créditos, según los estados financieros de la Cooperativa no hay suficiente liquidez, por otra parte las políticas del crédito limita otorgar montos en más de 5000,00 dólares, reflejando la falta de correlación entre las políticas de crédito con los objetivos de la Cooperativa.

3. ¿Cuáles son las principales metas para el asesor de créditos y recaudador de depósitos en este mes?

Tabla 17-3: Proceso administrativo planificación

Metas	Asesor de créditos	Recaudador
Colocación de créditos	\$50.000,00	
Morosidad máxima	5%	
Socios nuevos		20 socios

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Estas metas son definidos para los colaboradores del nivel operativo de la Cooperativa, las cuales no se realiza un seguimiento correcto por parte del gerente, debido a la falta de legalización en el contrato de trabajo y un manual de evaluación del desempeño, influyendo negativamente en el rendimiento del talento humano, ya que si no hay exigencia mediante documentos de respaldo no hay suficiente productividad en la prestación de los servicios, los mismos que afectan en los indicadores de la Institución.

4. ¿Existe un manual de funciones en la Cooperativa?

Tabla 18-3: Proceso administrativo; organización

El manual de funciones si existe en la Cooperativa
--

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

El manual de funciones es una herramienta de trabajo que generalmente utilizan los directores del talento humano, donde se encuentran organizados y especificados las actividades, normas, y niveles jerárquicos de los colaboradores, aunque en la Cooperativa existe un manual de funciones y responsabilidades, de acuerdo a la encuesta sus funcionarios indican que no se lleva a cabo un adecuado proceso de dirección y organización de sus actividades, lo cual en ocasiones genera duplicidad de trabajo, inadecuada utilización de recursos, y como consecuencia el incumplimiento de las metas establecidas.

5. ¿Con que frecuencia se actualiza el manual de créditos?

Tabla 19-3: Proceso administrativo; organización

Este manual se actualiza anualmente

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Con respecto a manual de créditos existe requerimientos de cambio por parte de los socios y de asesor de crédito de la Cooperativa, tanto en sus políticas, restricciones y en sus procesos; sin embargo la Cooperativa aún no ha tomado en consideración esta necesidad, en lo macro entorno nuestro país atraviesa por un bajo crecimiento económico afectando al mercado financiero, basado en estas condiciones, el período de actualización que se lleva a cabo en la actualidad no es suficiente, por lo que se propone actualizar el manual de créditos semestralmente para que los servicios de crédito se ejecute con efectividad conforme a la realidad nacional y local.

6. ¿Cuál es el horario de atención en la Cooperativa?

Tabla 20-3: Proceso administrativo organización

Días	Hora de apertura	Hora de cierre
Lunes a viernes	9h00 am	5h00 pm
Sábados	9h00 am	2h00 pm

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Algunos socios no están conforme con el horario de atención que actualmente maneja la Cooperativa, debido a que afecta a los asociados quienes requieren realizar sus transacciones oportunamente este factor forma parte de las debilidades de la Institución, es preciso resaltar que la mayoría de los socios de la Cooperativa son comerciantes, quienes en el proceso de la encuesta solicitaron que el horario de la Cooperativa se adapte a sus condiciones de trabajo, o al menos a los horarios de las demás Instituciones financieras locales, ya que necesitan realizar transacciones sobre todo el acceso al capital de trabajo. Como efecto a esta situación y la distancia de la oficina Yaruqués, se puede notar bajos niveles de captación de recursos en los indicadores financieros, que también genera una liquidez muy variable.

7. ¿Cuál es el horario de trabajo de los funcionarios de la Cooperativa?

Los colaboradores trabajan en los siguientes horarios:

Tabla 21-3: Proceso administrativo; organización

Talento humano	Número de días de trabajo	Horarios De lunes a viernes
Contador	3	9h00 am - 12h00 pm
Auditor	2	

Responsable de sistemas	3	9h00 am - 14h00 pm		
Asesor de crédito	6	9h00 am - 17h00 pm	Horario de Sábados	9h00 am 14h00 pm
Recaudador	6			
Gerente	6			

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Según los resultados 3 colaboradores trabajan los 6 días de la semana y en horario completo, mientras que los colaboradores quienes mantienen contrato especial con la Cooperativa trabajan entre 2 y 3 días a la semana y en horarios diferidos, el talento humano con este tipo de contrato principalmente desarrolla las funciones de control de las operaciones en la Institución.

Ellos son el auditor, contador, y responsable de sistemas. Esto demuestra, que en la Cooperativa se realizan pocas operaciones, y el gerente debería desarrollar talentos multifuncionales para que sean más productivos y cubran los puestos vacantes como, caja, atención al cliente, conserje, etc.

8. ¿Existe un reglamento interno en la Cooperativa?

Tabla 22-3: Proceso administrativo dirección

En la Cooperativa el reglamento interno si existe

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Desde una perspectiva gerencial el reglamento interno, es una herramienta de trabajo donde se prohíbe, obliga y direcciona las actitudes y comportamiento del talento humano de la Cooperativa, su principal objetivo es guiar hacia la adaptación a la cultura organizacional deseado, su aplicación se convierte en una de las fortalezas de la Cooperativa, en la encuesta también los colaboradores han afirmado conocer su vigencia, sin embargo la falta de legalización en algunos contratos de trabajo, dificulta su aplicación normal para mejorar la productividad de ciertos funcionarios.

9. ¿Cuáles son las herramientas de gestión con la que cuenta la Cooperativa?

Al momento cuenta con los siguientes manuales:

Tabla 23-3: Proceso administrativo coordinación

Nivel ejecutivo	Nivel operativo
Manual de organización	Manual de créditos y recaudación
Reglamento interno	

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

La Cooperativa al no contar con los departamentos de marketing, talento humano, negocios entre otros. Aún no ha diseñado algunos manuales importantes para una adecuada gestión, lo cual afecta principalmente al proceso organizativo, directivo y al posicionamiento en el mercado, también algunos manuales existentes no están actualizados conforme a las condiciones del mercado financiero, tampoco se ejecutan correctamente, esto genera ineficiencia e ineficacia en el desarrollo de su misión consecuentemente el alcance de la visión.

10. ¿Con que frecuencia son evaluados las metas y objetivos de la Cooperativa?

Tabla 24-3: Proceso administrativo control

En la Cooperativa al momento no se desarrolla la evaluación del desempeño

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Según el gerente, en la Cooperativa aún no existe un contrato de trabajo legal con los colaboradores del nivel operativo, esta es una de las razones por las que la Institución no ha diseñado el manual de evaluación del desempeño, aunque los colaboradores con contrato especial tampoco son evaluados, esta falencia influye en el nivel de rendimiento de los colaboradores, porque ellos no darán el esfuerzo necesario para el cumplimiento de sus metas y objetivos del plan operativo anual afectando directamente al crecimiento de la Cooperativa.

11. ¿Qué tipo de contratos de trabajo utiliza la Cooperativa con sus colaboradores?

Los contratos son acordados de la siguiente manera.

Tabla 25-3: Gestión del talento humano políticas de contrato

Funcionarios	Tipo de contrato
Gerente	Contrato especial
Contador	Contrato especial
Auditor	Contrato especial
Responsable de sistemas	Contrato especial
Asesor de crédito	Contrato a plazo fijo sin beneficio de ley
Recaudador	Contrato a plazo fijo sin beneficio de ley

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Los colaboradores del nivel operativo trabajan bajo contrato a plazo fijo, aunque aún no reciben los beneficios de ley, mientras la mayoría del talento humano tienen relación de dependencia laboral a través de un contrato especial, a pesar de ello existen puestos desocupados como servicio al cliente, conserje, guardia de seguridad, en el puesto de caja no hay un colaborador fijo, estos vacantes también afectan en la imagen y la calidad de servicio que ofrece la Institución. Algunos puestos vacantes pueden ser ocupados por los colaboradores que trabajan en horario diferido mediante el desarrollo de habilidades multifuncionales y cambio de tipo de contrato de trabajo, el gerente también ha mencionado que la falta del talento humano es básicamente por la necesidad de financiamiento.

12. ¿Cuántos cajeros son habilitados para gestionar los servicios que ofrece la Cooperativa?

Tabla 26-3: Gestión del talento humano modelado del trabajo

Solamente está habilitada una cajera para el desarrollo de todas las transacciones
--

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

En el puesto de caja no hay un colaborador fijo debido a pocas transacciones, la cajera actual quien a la vez cumple con las funciones de asesor de crédito, en las mañanas realiza el trabajo fuera de las oficinas (trabajo de campo) como son: inspección, promoción, y recuperación de cartera en riesgo crediticio; y en su ausencia el puesto es ocupado por el gerente, quien recepta los depósitos de los socios sin efectuar las transacciones en ese momento para luego entregar a la cajera, para el retiro u otras transacciones los socios deben acercarse a la oficina cuando la cajera se encuentre en su puesto, generalmente en horarios de la tarde, esto causa incomodidad en los asociados porque no pueden realizar transacciones en el momento requerido.

Este puesto algunas veces también es ocupado por la recaudadora de depósitos en los puestos de trabajo de los socios. La Cooperativa requiere de una reestructuración organizacional en base a las condiciones, recursos y talentos actuales, a fin de cumplir satisfactoriamente la demanda de los socios. Permitiendo también que el asesor y la recaudadora dediquen su gran esfuerzo a la intermediación financiera ya que es la misión de la Cooperativa

13. ¿Con que frecuencia se capacita a los colaboradores de la Cooperativa?

Tabla 27-3: Gestión del talento humano capacitación

La capacitación se realiza anualmente en la Cooperativa

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

El gerente afirma que en la Cooperativa se desarrolla la capacitación, sin embargo en el proceso de la investigación ha mencionado que esta capacitación es realizada por el apoyo de la CONAFIPS, a través de uno de sus servicios de análisis y fortalecimiento, que en ocasiones forma parte de las condiciones para emitir crédito a las entidades de economía popular y solidaria.

La Cooperativa aún no cuenta con un plan de capacitación estructurado, que permita desarrollar las habilidades y competencias del talento humano de forma permanente, de manera que aporte a un servicio eficaz y eficientemente. Esta falencia también es percibida por los socios quienes reciben los servicios, y han sugerido que debe mejorar las competencias del talento humano de la Cooperativa.

14. ¿La Cooperativa mantiene estadística sobre las quejas recibida por parte de sus socios?

Tabla 28-3: Satisfacción del socio administración de quejas

La Cooperativa hasta el momento no cuenta con un registro de quejas y reclamos de los socios.

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Al no existir un registro de reclamos y quejas, el gerente está limitado a las observaciones existentes en la Cooperativa, esto fue constatado en el desarrollo de la encuesta realizada a los socios, ya que habían varias quejas y sugerencias de cambio en los servicios ofrecidos por la Cooperativa, sobre todo en el proceso de trámite de créditos, sin embargo como los colaboradores del nivel operativo son quienes tienen mayor relación comercial con los socios, muchas veces no pasan aquella información valiosa al nivel estratégico de la Institución.

15. ¿Cuáles son los equipos tecnológicos con la cual trabaja la Cooperativa?

Los equipos utilizados en la Cooperativa se detallan a continuación:

Tabla 29-3: Innovación tecnológica

Área	Computadora	Impresora
Gerencia	1	1
Contabilidad	1	
Auditoria	1	
Caja	1	
Sistemas	1	
Créditos	1	
Información (puesto desocupado)	1	1

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Todas las áreas de la Cooperativa cuentan con una computadora personal, existen impresoras en los puestos de gerencia e información, otros equipos y materiales de oficina; sin embargo hay que considerar la necesidad de renovación continua de estos equipos por motivos de las depreciaciones que sufren, por otra parte a pesar de que la mayoría de las Cooperativas ya estén trabajando con las aplicaciones móviles, la Institución en análisis aún no ha innovado su tecnología en el área de recaudación ya que se requiere urgentemente un equipo móvil para realizar los depósitos instantáneos, de esta manera se prestará mejor los servicios a los socios en el momento oportuno.

16. ¿Por qué no se ha adquirido un equipo tecnológico para depósitos instantáneos?

Tabla 30-3: Innovación tecnológica

El equipo no se ha adquirido principalmente por la falta de financiamiento
--

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

El equipo móvil de depósitos instantáneos requerido en el área de recaudación, tiene un costo aproximado de \$3000,00 incluido los costos de mantenimiento; la falta de financiamiento ha sido una de las grandes debilidades que también ha influido en el bajo nivel de desarrollo tecnológico Institucional, pero el gerente está consciente de su gran importancia y la necesidad de su innovación, ha mencionado también que la compra del equipo es uno de los objetivos para el próximo año, la adquisición de este equipo permitirá que los socios estén al tanto del saldo de sus cuentas en tiempo real fuera de las oficinas, ya que actualmente la falta de saldos instantáneos también impide el aumento de los valores y frecuencia en los depósitos, la adquisición del equipo también permitirá mejorar la cartera de captaciones y como un efecto positivo el aumento de sus activos.

17. ¿Se realiza publicidad en la Cooperativa?

Tabla 31-3: Marketing de la Cooperativa

La Cooperativa al momento no está desarrollando publicidad, por la falta de financiamiento, aunque hace aproximadamente dos años atrás se desarrollaba la publicidad, mediante la entrega de trípticos en los mercados de la ciudad, y la participación en los desfiles de las parroquias donde se ofrecen los servicios.

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

La Cooperativa no cuenta con un departamento destinado a la publicidad, a causa de la falta de financiamiento, como efecto no está posicionada en el mercado local donde cada vez ingresan nuevas Instituciones financieras. Al momento la Cooperativa tiene una cuenta en una de las redes sociales como estrategia de publicidad aunque esto no es suficiente para crear mayor impacto en la sociedad. El gerente indica que por la falta de liquidez tampoco se da mucha importancia a la promoción ya que los socios nuevos generalmente solicitan créditos. La falta de financiamiento genera consecuencias negativas en diferentes departamentos, donde una manera de contrarrestar esta situación sería mejorando las captaciones del depósito a plazo fijo.

18. ¿Reciben algún curso los socios de la Cooperativa?

Tabla 32-3: Principio cooperativo capacitación

Al momento no se ha desarrollado capacitación a los socios

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Uno de los principios cooperativos, es la educación, formación e información, de sus colaboradores y directivos, lo que en la práctica se considera como capacitación, que toda las organizaciones del sector financiero popular y solidaria deben cumplir, como se había mencionado la Institución aun no lleva a cabo este proceso con su talento humano; mucho menos con sus directivos, como efecto los

dirigentes en su mayoría desconocen sus funciones y responsabilidades, razón por la que no dan mayor importancia al control y evaluación del desarrollo económico y social de la Cooperativa, lo que se define como otra de sus debilidades.

19. ¿Porque no han cambiado de lugar la oficina de la agencia Yaruquíes, a un lugar estratégico como el centro de la ciudad de Riobamba?

Tabla 33-3: Habilidades gerenciales

La SEPS aún no autoriza, argumentando que en la parroquia Lizarzaburu de la ciudad de Riobamba están situadas algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito, también se ha solicitado la apertura de una oficina en la ciudad de Quito la cual ha sido negada por las condiciones actuales de la Cooperativa.

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito oriundas de la provincia de Chimborazo y de otras provincias del país, están ubicadas estratégicamente en la parroquia Lizarzaburu de la ciudad de Riobamba, porque es un sector muy comercial, y la falta de autorización de una oficina para la Cooperativa Duchicela en este sector afecta en su nivel de crecimiento; la Cooperativa debería solicitar a la SEPS su establecimiento en otras parroquias urbanas de esta ciudad, como son las parroquias: Maldonado, Velazco y Veloz ya que están más cerca a los mercados de la ciudad donde trabajan la mayoría de sus socios, este cambio mejoraría la imagen y aportaría al crecimiento de la Cooperativa.

20. ¿Qué les impide financiarse más?

Tabla 34-3: Habilidades gerenciales

El financiamiento externo es limitado, porque la Cooperativa no cumple con los requisitos solicitados por las entidades financieras proveedoras.

Fuente: Cuestionario de la entrevista

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis e interpretación.

Las Cooperativas generalmente se financian a través del aporte de sus socios, mediante la reinversión de gran porcentaje de sus beneficios, y mediante fuentes externas en entidades financieras privadas o públicas como la CONAFIPS, desafortunadamente la Cooperativa Duchicela al momento está limitado al financiamiento externo debido a sus indicadores actuales de gestión y financiero, por otra parte la reciente liquidación de algunas Cooperativas ha generado desconfianza en los socios, quienes se han restringido a dejar su dinero en la cuenta de plazo fijo. La falta de financiamiento es una gran debilidad de la Cooperativa que impide la posibilidad de innovación tecnológica, renovación de recursos, contrato de nuevos talentos, creación de nuevos departamentos, etc.

3.1.2.1. Análisis de la entrevista

En la Cooperativa aún no se ha desarrollado una planificación estratégica durante su vida institucional, actualmente sus trabajos son guiados por un plan operativo anual, del cual algunos objetivos propuestos en el documento no tiene mayor relación con las políticas de crédito, afectando su eficacia. Para el proceso organizativo de la Cooperativa, existen los principales manuales de trabajo aunque algunas de estas herramientas se encuentran desactualizadas ocasionando deficiencia en su gestión. La falta de una cajera que trabaje permanentemente en la oficina, afecta en el desempeño del asesor de créditos y recaudador; y debido a la inexistencia de manuales de capacitación, evaluación del desempeño, publicidad, entre otros documentos relacionados, algunas de sus funciones no se ejecutan en la Cooperativa.

Con respecto del servicio a los socios, la hora de apertura y cierre de la Cooperativa no es la adecuada, tampoco existe la gestión de quejas y reclamos. Los indicadores financieros y de gestión que actualmente maneja la Cooperativa, afecta a la posibilidad de financiamiento por entidades competentes y también a la autorización de la apertura de nuevas agencias dentro y fuera de la provincia por parte de la SEPS.

Por otra parte la falta de financiamiento es una de las grandes debilidades que afecta al desarrollo de la Cooperativa, por este motivo la entidad se limita a la creación de algunos departamentos como talento humano, marketing; la adquisición de recursos como el app móvil con la capacidad de depósito instantáneo, incluso por esta razón se limitan a realizar promociones de créditos, otro de los efectos es que algunos colaboradores no cobran ciertos beneficios establecidos por la ley.

3.1.3. Análisis financiero de la Cooperativa

Tabla 35-3: Balance general de la COAC. Duchicela, período 2017-2018

Cuenta	Descripción	31/12/2017	31/12/2018	Valor absoluto	Valor relativo
1	Activo	347.334	370.839	23.505	6%
11	Fondos disponibles	59.802	55.765	-4.037	-7%
12	Operaciones inter financieras	552	1.855	1.303	70%
14	Cartera de créditos	259.909	291.412	31.503	11%
1401	Créditos comercial prioritario por vencer	0	0	0	0%
1404	Microcrédito por vencer	245.173	294.507	49.334	17%
1428	Microcrédito qndi	12.680	9.752	-2.928	-30%
1449	Créditos comerciales prioritario vencida	0	0	0	0%
1452	Microcrédito vencida	11.556	10.153	-1.403	-14%
1499	(provisiones para créditos incobrables)	(9.500)	(23.000)	(13.500)	59%
16	Cuentas por cobrar	6.056	5.809	-247	-4%
1690	Cuentas por cobrar varias	3.997	5.007	1.010	20%
18	Propiedades y equipos	4.771	1.263	-3.508	-278%
19	Otros activos	16.244	14.735	-1.509	-10%
2	Pasivos	264.282	277.644	13.362	5%
21	Obligaciones con el publico	247.000	208.668	-38.332	-18%
2101	Depósitos a la vista	102.824	111.205	8.381	8%
2103	Depósitos a plazo	144.176	97.464	-46.712	-48%
2105	Depósitos restringidos	0	0	0	0%
25	Cuentas por pagar	17.282	15.722	-1.560	-10%
3	Patrimonio	83.052	93.195	10.143	11%
31	Capital social	48.654	44.766	-3.888	-9%
33	Reservas	30.348	43.174	12.826	30%
34	Otros aportes patrimoniales	2.757	3.329	572	17%
36	Resultados	1.294	1.926	632	33%

Fuente: COAC. Duchicela, unidad de gerencia

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis Horizontal

En el grupo de los activos hay un crecimiento considerable de la cartera de créditos, tomando en cuenta que la falta de recursos financieros limita las promociones de créditos y el aumento del ingreso de nuevos socios; el porcentaje en la disminución de la morosidad es muy inferior al periodo anterior; en la cuenta de propiedades y equipos se refleja un valor muy bajo al año anterior, básicamente por las depreciaciones, demostrando la falta de innovación de equipos.

El incremento en la cuenta de provisiones, es consecuencia del aumento de riesgo en la cartera vencida, generando menores utilidades para la Cooperativa. No existe una cuenta de inversiones, lo cual indica la insolvencia en la Cooperativa, esto podría provocar la falta de liquidez a largo plazo. En el grupo de los pasivos, principalmente en la cuenta del depósito a plazo fijo hay una disminución de valores, que según el gerente los inversionistas siguen desconfiando en las COAC's del segmento 5, esto es efecto de la disolución de otras Instituciones financieras Cooperativistas.

En la cuenta de reservas del grupo de patrimonio, se ha aumentado sus valores por las sugerencias de la CONAFIPS y otras entidades de control. Se refleja la disminución del capital social por motivos de cierre de cuentas, que indica la desconfianza de los socios de la Cooperativa. Finalmente el crecimiento de activo y patrimonio en comparación con otras Instituciones financieras solventes se mantiene muy bajo.

Tabla 36-3: Estado de resultados COAC Duchicela, período 2017-2018

Descripción	31/12/2017	31/12/2018	Valor absoluto	Valor relativo
Total ingresos	69.057	87.464	18.407	21,05%
Total egresos	68.684	86.831	18.147	20,90%
Intereses y descuentos ganados	66.387	84.338	17.951	21,28%
Intereses causados	15.046	14.994	-52	-0,35%
Margen neto intereses (real)	51.341	69.345	18.004	25,96%
Comisiones ganadas	0	0	0	0,00%
Ingresos por servicios	1.616	2.585	969	37,49%
Comisiones causadas	0	0	0	0,00%

Utilidades financieras	0	0	0	0,00%
Pérdidas financieras	0	0	0	0,00%
Margen bruto financiero	52.957	71.930	18.973	26,38%
Provisiones	6.000	13.500	7.500	55,56%
Margen neto financiero	46.957	58.430	11.473	19,64%
Gastos de operación	47.612	58.215	10.603	18,21%
Gastos de personal	32.389	29.703	-2.686	-9,04%
Margen de intermediación financiera	-655	215	870	404,65%
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0,00%
Otras pérdidas operacionales	0	0	0	0,00%
Margen operacional	-655	215	870	404,65%
Otros ingresos (ingresos extraordinarios)	1.054	540	-514	-95,19%
Otros gastos y perdidas	27	122	95	77,87%
Ganancia o pérdida antes de impuesto	373	633	260	41,07%
Impuestos y participación a empleados	0	0	0	0,00%
Ganancia o pérdida de ejercicio	373	633	260	41,07%

Fuente: COAC. Duchicela, unidad de gerencia

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis Horizontal

Aunque la utilidad no sea lo óptimo, existe el incremento de aproximadamente la mitad de beneficio neto con referencia al año anterior, este resultado obedece a las gestiones desarrolladas por el gerente, principalmente por la disminución del gasto del personal y el aumento de cartera de créditos. La cuenta de gastos del personal ha disminuido su valor este resultado es por el cumplimiento a uno de los objetivos del plan operativo anual, que busca mejorar la utilidad de la Institución. En el margen neto intereses (real) existe un crecimiento de más de \$18000,00 aunque estas utilidades son muy bajas, ya que existe una mínima diferencia entre los ingresos y egresos, en el período.

Tabla 37-3: Balance general COAC Duchicela, período 01 de enero al 30 de junio del 2019

Cuenta	Descripción	Valor. N	Valor. P
1	Activo	352.245	100%
11	Fondos disponibles	31.778	9%
12	Operaciones inter financieras	1.202	0%

14	Cartera de créditos	306.140	87%
1401	Créditos comercial prioritario por vencer	0	0%
1404	Microcrédito por vencer	302.350	86%
1428	Microcrédito qndi	22.253	6%
1449	Créditos comerciales prioritario vencida	0	0%
1452	Microcrédito vencida	9.161	3%
1499	(provisiones para créditos incobrables)	27.624	8%
16	Cuentas por cobrar	6.430	2%
1690	Cuentas por cobrar varias	1.954	1%
18	Propiedades y equipos	386	0%
19	Otros activos	6.309	2%
2	Pasivos	253.792	100%
21	Obligaciones con el publico	219.328	86%
2101	Depósitos a la vista	111.622	44%
2103	Depósitos a plazo	107.706	42%
2105	Depósitos restringidos		0%
25	Cuentas por pagar	11.319	4%
26	Obligaciones Financieras	23.145	9%
3	Patrimonio	96.201	100%
31	Capital social	41.459	43%
33	Reservas	49.487	51%
34	Otros aportes patrimoniales	3.329	3%
36	Resultados	1.926	2%

Fuente: COAC. Duchicela, unidad de gerencia

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis vertical

La mayor parte de los activos están concentrados en los créditos, de los cuales el 3% pertenece a la cartera vencida, la cual cuenta con una provisión considerable para montos incobrables. En el grupo de los pasivos gran porcentaje de sus valores están concentrados en la cuenta de las obligaciones financieras, de los cuales más del 50% pertenece a la cuenta de ahorro a la vista, siendo esta última una de las cuentas con mayor dependencia de los factores externos, como son: el mercado financiero, crecimiento económico del país, políticas gubernamentales, etc. Finalmente, lo que más llama la atención en el estado financiero es el resultado del primer semestre del año 2019, ya que el indicador de ROA es de 1,26% reflejando la ineficacia en la gestión de los recursos de la Cooperativa.

Tabla 38-3: Estado de resultados COAC Duchicela, al 30 de junio del 2019

Descripción	Valor	Porcentaje
Total ingresos	93.842	100%
Total egresos	89.339	100%
Intereses y descuentos ganados	90.868	97%
Intereses causados	12.767	14%
Margen neto intereses (real)	78.102	83%
Comisiones ganadas	0	0%
Ingresos por servicios	2.178	2%
Comisiones causadas	0	0%
Utilidades financieras	0	0%
Pérdidas financieras	0	0%
Margen bruto financiero	80.280	86%
Provisiones	9.248	10%
Margen neto financiero	71.031	76%
Gastos de operación	67.323	75%
Gastos de personal	22.424	33%
Margen de intermediación financiera	3.708	4%
Otros ingresos operacionales	0	0%
Otras pérdidas operacionales	0	0%
Margen operacional	3.708	4%
Otros ingresos (ingresos extraordinarios)	795	1%
Otros gastos y perdidas	0	0%
Ganancia o pérdida antes de impuesto	4.503	5%
Impuestos y participación a empleados	0	0%
Ganancia o pérdida de ejercicio	4.503	5%

Fuente: COAC. Duchicela, unidad de gerencia

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis vertical

Para el presente análisis se ha dividido los subtotales del gasto y del ingreso para su totalidad, con el fin de determinar los porcentajes respectivos, presentando un análisis comprensible. La tasa de interés activo, forma parte de la mayoría de los ingresos de la Cooperativa, lo cual se obtiene por el servicio de créditos, de este ingreso el 15% de gastos son pagados por intereses pasivos, y aproximadamente la mitad de los gastos operativos de la Cooperativa es destinado a la remuneración del talento humano, entre otros gastos también se registran en las provisiones que servirán para cubrir la cartera de créditos vencidos.

Tabla 39-3: Indicadores financieros COAC Duchicela, al 30 de junio del 2019

Indicador	Porcentaje
Morosidad ampliada	9.41
Morosidad simple	2.74
Cobertura Cartera improductiva	87.94
Liquidez general	13.11
Liquidez Estructural de segunda línea	15.04
Proporción activos Líquidos	9.02
Tasa pasiva promedio	4.98
Tasa activa implícita cartera por vencer	29.08
Spread de tasas	23.36
proporción activos improductivos	3.73
Utilización pasivos con costo	79.74
participación capital Institucional	56.90
Solvencia ajustada	30.17
Solvencia	30.17
ROA	1.26
Grado de absorción del margen Financiero	94.78
Eficiencia Institucional de colocación	20.17

Fuente: COAC. Duchicela, unidad de gerencia

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.1.3.1. Análisis de los indicadores financieros

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en los primeros lugares del ranking, clasificadas por la SEPS, manejan una morosidad promedio del 2% mientras que la Cooperativa Duchicela aún mantiene un indicador inaceptable por las entidades de control, con este indicador de cartera en riesgo la Cooperativa está obligada en aumentar las provisiones, afectando a las utilidades que son muy bajos, los especialistas financieros recomiendan que el ROA debe sobrepasar los 5 puntos, la cual aún no es cumplida por la Cooperativa Duchicela, esto demuestra una inadecuada gestión de los activos generando rentabilidad muy baja en el primer semestre del año 2019.

El indicador de liquidez actual de la Cooperativa garantiza el cumplimiento de pago de las obligaciones financieras a corto plazo, sin embargo hay un exceso de recursos, que se puede aprovechar aumentando el monto de la cartera de créditos; finalmente hay que considerar que más de la cuarta parte de los activos de la Cooperativa son financiados por terceros reflejando su insolvencia. Estos indicadores financieros demuestran una gestión ineficaz e ineficiente, presentando gran debilidad en la Cooperativa.

3.1.4. Encuesta a los socios externos de la Cooperativa Duchicela

Esta encuesta es desarrollada con el fin de conocer el nivel de satisfacción que los socios reciben por parte de los colaboradores de la Cooperativa.

1. ¿Los funcionarios de la Cooperativa mostraron su disponibilidad de atención en todo momento?

Tabla 40-3: Satisfacción del socio agilidad

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2
Parcialmente en desacuerdo	11	5
Neutral	39	19
Parcialmente de acuerdo	35	17
Totalmente de acuerdo	115	57
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

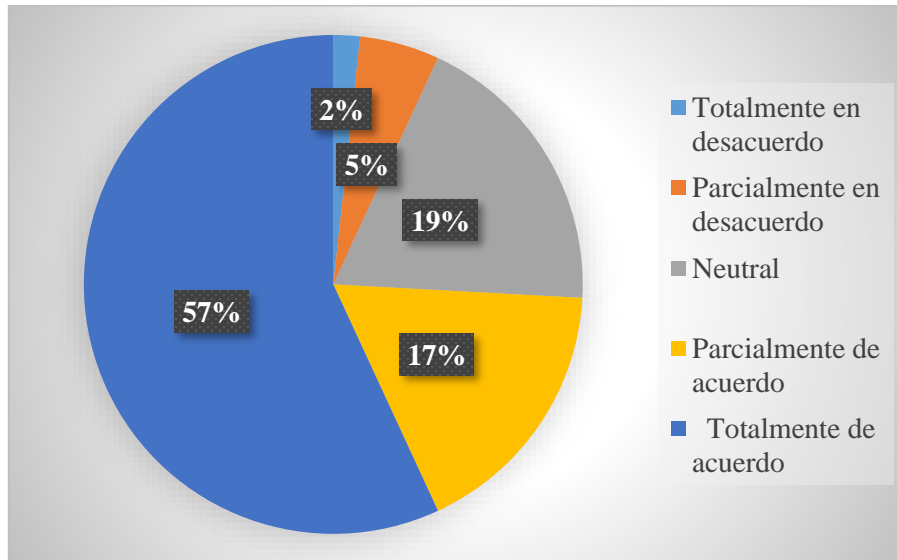


Gráfico 14-3: Satisfacción del socio agilidad

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La disponibilidad de atención, consiste en la predisposición que ofrecen los colaboradores de la Cooperativa para escuchar y tratar de satisfacer las necesidades de los socios en el momento oportuno, esta variable es evaluado fundamentalmente a los colaboradores quienes mantienen un contacto directo con los asociados al momento de ofrecer sus servicios, sobre esta actitud la mayoría de los socios están totalmente de acuerdo y satisfecho, existe un considerable grupo de socios que califican neutralmente esta variable, y un mínimo porcentaje de los socios están inconformes al respecto.

Interpretación.

Los socios indican que los colaboradores mantienen una buena predisposición en la atención mediante su influencia, en el proceso de la encuesta también se pudo notar la existencia de gran confianza entre los comerciantes y los funcionarios del nivel operativo de la Cooperativa, entre las principales virtudes que se resaltan son, la amabilidad, el carisma y el respeto con la que ofrecen su atención. Este resultado es muy favorable porque aporta a la estabilidad de la Cooperativa, la confianza con los socios se debe mantener y potenciar; las calificaciones insatisfactorias que los socios han indicado en esta pregunta, básicamente tienen relación con los procesos de gestión en los servicios que ofrece la Cooperativa.

2. ¿Ha recibido una respuesta inmediata cuando se presenta alguna inconformidad?

Tabla 41-3: Satisfacción del socio agilidad

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	7
Parcialmente en desacuerdo	20	10
Neutral	29	14
Parcialmente de acuerdo	49	24
Totalmente de acuerdo	92	45
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

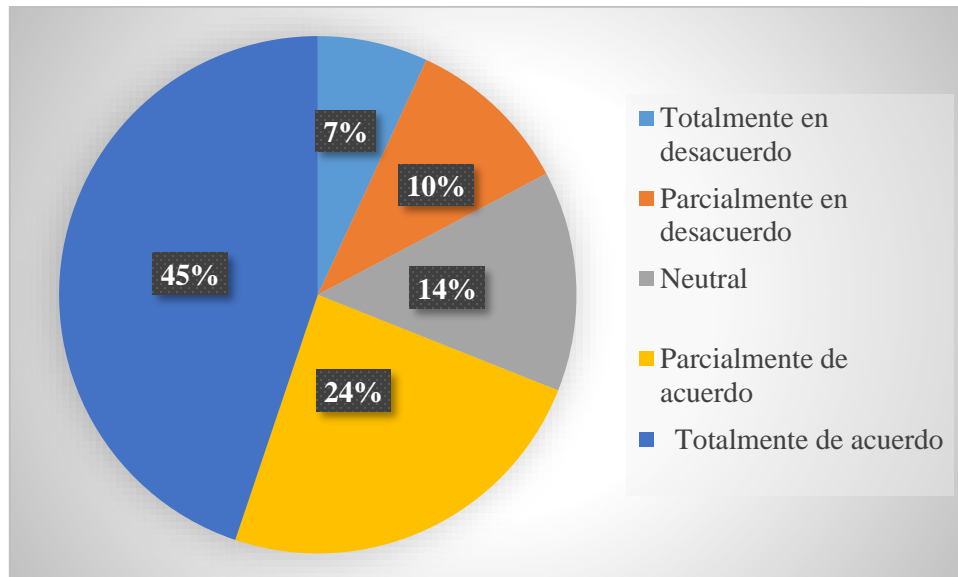


Gráfico 15-3: Satisfacción del socio agilidad

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Esta pregunta está relacionada a la inconformidad que los socios pueden haber tenido con los servicios que la Cooperativa ofrece, con sus características, tiempo, costo etc. Como resultado menos de la mitad de los socios están conformes, y cerca de la tercera parte de los asociados están parcialmente de acuerdo, algunos socios no han podido dar un resultado específico, mientras que los demás están inconformes, esta última fundamentalmente está relacionado con el servicio de crédito ya que en ocasiones no otorgan un resultado inmediato sobre su factibilidad.

Interpretación.

Este resultado no es muy favorable para la Institución, según los socios y colaboradores el efecto es por la baja calidad en el servicio de los créditos, esto es causado por la falta de actualización de manuales de crédito; la falta de reuniones oportunas de comité de crédito, falta de capacitación al asesor de créditos, entre otras variables; lo cual genera retraso al momento de emitir respuesta de factibilidad del crédito. Por otra parte algunos socios de los mercados se quejan por la impuntualidad en la actualización de sus libretas. Tanto la demora en el servicio de crédito, como la impuntualidad de la actualización de las libretas son variables que se convierte en debilidades en servicios afectando la imagen de la Cooperativa.

3. En el tiempo que forma parte de la Cooperativa, ¿ha tenido alguna inconformidad con los servicios?

Tabla 42-3: Satisfacción del socio profesionalismo

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
No	180	88
Si	24	12
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

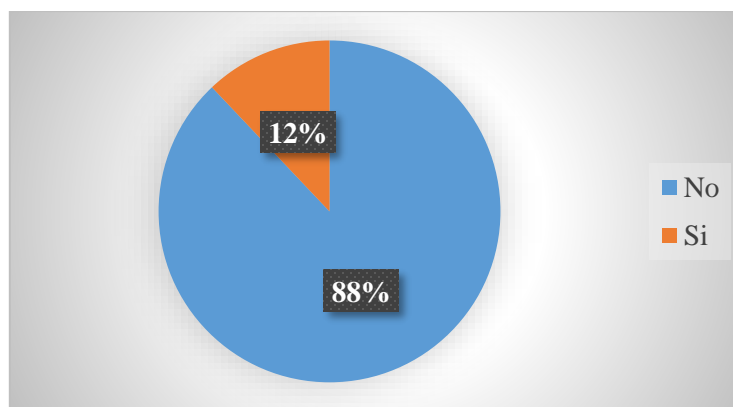


Gráfico 16-3: Satisfacción del socio profesionalismo

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Aproximadamente una cuarta parte de los socios encuestados afirman haber tenido inconvenientes en la Cooperativa, el resto de los socios están conformes con la atención actual. De los socios quienes indican haber tenido inconvenientes, especificaron las siguientes causas según su prioridad:

- Falta de una información clara en el estado de cuentas
- Por falta de agilidad en los trámites de créditos
- Porque no se entrega a tiempo las libretas actualizadas en el lugar de trabajo del socio
- Falta de comunicación de un crédito que al final no ha sido aprobado

Interpretación.

El resultado demuestra que algunos socios han tenido inconvenientes en el trámite de créditos, esto sucede generalmente porque los socios quienes solicitan un microcrédito, planifican sus actividades en base al monto solicitado, y la Cooperativa debe dar sus resultados dentro de un tiempo óptimo para no afectar en sus trabajos y proyecciones, para esto debe mejorar la tecnología crediticia. Por ejemplo desarrollando políticas donde su trámite se demore máximo dos días.

Y para superar el problema de los saldos en las cuentas, los recaudadores deben llevar las libretas actualizadas puntualmente, ya que de esta manera generarán mayor confianza y seguridad en la transacción, incluso mejorarían los montos de captación. La compra del equipo móvil propuesto en la investigación erradicaría este problema mediante comprobantes de depósito instantáneo.

4. ¿Los funcionarios estaban bien informados acerca de los servicios que ofrece la Cooperativa?

Tabla 43-3: Satisfacción del socio profesionalismo

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2
Parcialmente en desacuerdo	29	14
Neutral	55	27
Parcialmente de acuerdo	53	26

Totalmente de acuerdo	63	31
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

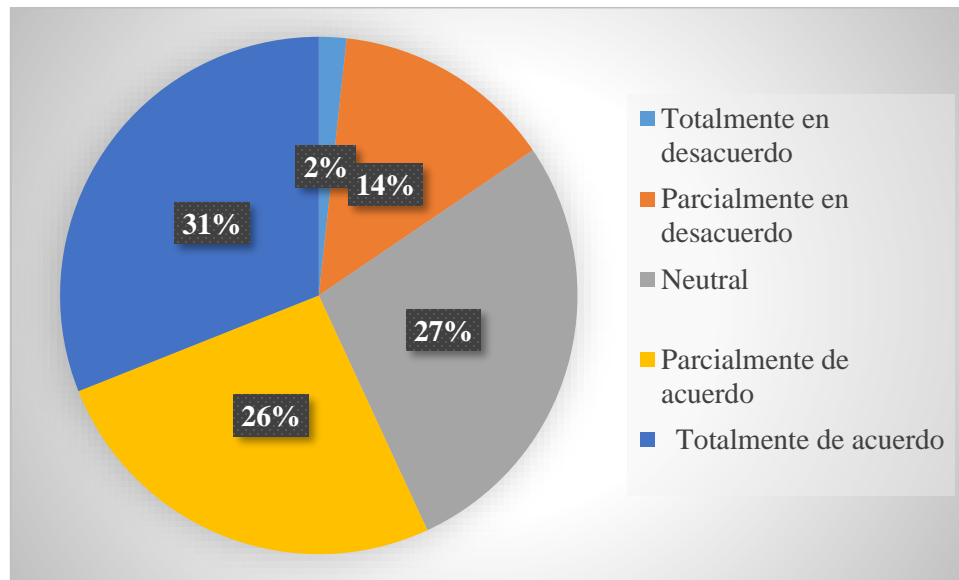


Gráfico 17-3. Satisfacción del socio profesionalismo

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

El conocimiento de la información sobre el acceso a los servicios de la Cooperativa es muy esencial para un adecuado desarrollo de la Institución, sobre todo en los servicios de crédito y ahorro, mediante esta aptitud los colaboradores generarían mayor confianza y seguridad en los socios, también lograrían la optimización de tiempo para la Cooperativa, sobre esta variable solamente un poco más de la cuarta parte de los socios afirman que los funcionarios de la Cooperativa están bien informados acerca de los servicios que se ofrece, otro grupo de socios están parcialmente de acuerdo en este factor, un considerable conjunto de encuestados, no dan un resultado claro generando dudas sobre el nivel de capacitación de los colaboradores, el resto están en desacuerdo.

Interpretación.

Este resultado demuestra que existe una gran necesidad de capacitación con mayor urgencia en los colaboradores del nivel operativo. Los principales servicios que ofrece la Cooperativa son créditos y

recaudación diaria en los puestos de trabajo de los socios, la información sobre estos servicios deben ser muy claras con las respectivas especificaciones de los requisitos, tiempo de trámite, responsables de los servicios solicitados, en general todo el proceso de trámite o acceso a los servicios, de acuerdo a los resultados los colaboradores conocen los requisitos básicos, pero hay que reforzar aún más las competencias requeridas para que atiendan de una manera adecuada optimizando el tiempo, y recursos, de la Cooperativa.

5. ¿Qué tan amable es el trato de los funcionarios de la Cooperativa en general?

Tabla 44-3: Satisfacción del socio amabilidad

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0
Parcialmente en desacuerdo	10	5
Neutral	24	12
Parcialmente de acuerdo	47	23
Totalmente de acuerdo	122	60
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

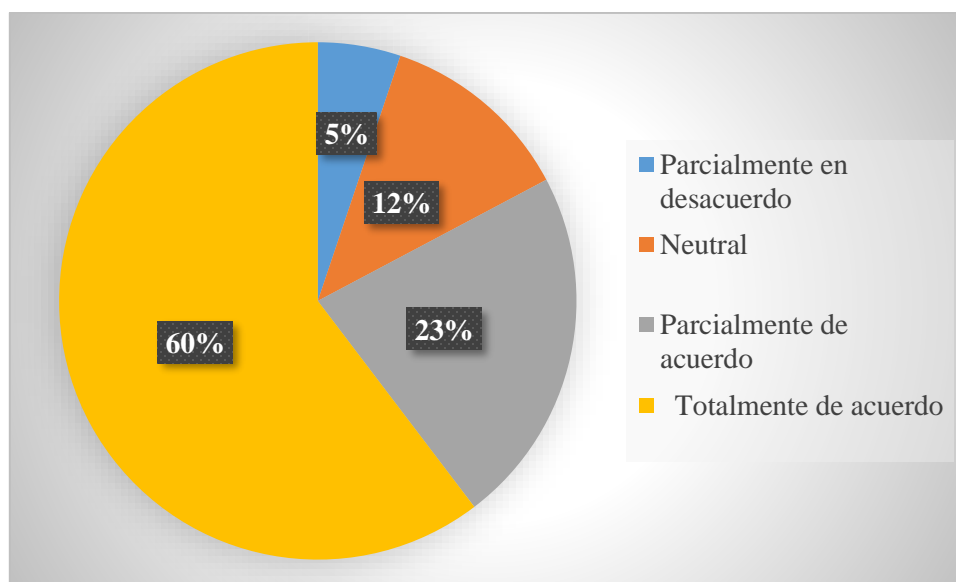


Gráfico 18-3: Satisfacción del socio amabilidad

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La amabilidad es una de las grandes virtudes que destaca a las personas, y en el servicio al cliente es muy importante ya que genera empatía con los socios quienes no dudaron en responder que están muy satisfechos, aunque los resultados aparenten cierto grado de variación, la mayoría de los encuestados afirman estar muy conformes con el trato amable, este resultado concuerda con los resultados de la primera pregunta sobre este tema, afirmando su veracidad. Esta actitud es una de las fortalezas que los colaboradores mantienen a favor de la Institución.

Interpretación.

Según el resultado, la Cooperativa marca la diferencia por la amabilidad con la que sus colaboradores atienden a los socios, reflejando claramente una de las grandes fortalezas que aportan a su desarrollo, las cualidades y aptitudes con las que afortunadamente cuenta cada colaborador, genera mayor confianza hacia la Cooperativa. La Institución debe seguir potenciando aún más, mediante la compensación a su talento humano, para consolidar esta fortaleza en todos sus socios.

6. ¿Qué tan probable es que recomiende los servicios de la Cooperativa?

Tabla 45-3: Satisfacción del socio credibilidad y seguridad

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	5
Parcialmente en desacuerdo	18	9
Neutral	45	22
Parcialmente de acuerdo	24	12
Totalmente de acuerdo	106	52
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

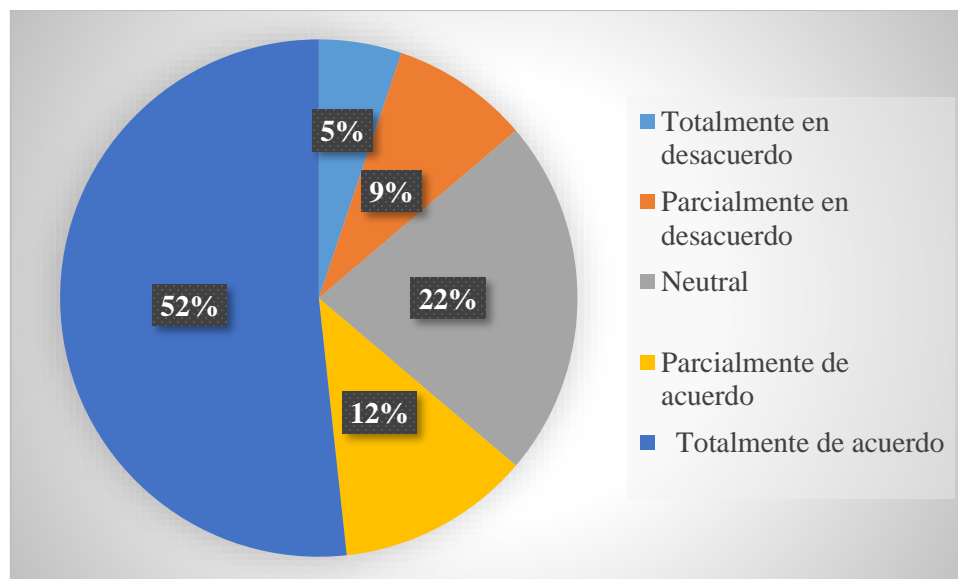


Gráfico 19-3. Satisfacción del socio; credibilidad y seguridad

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La principal referencia de la Institución son los mismos socios externos de la Cooperativa ya que sus experiencias garantizarán e influirán en las decisiones de futuros socios, sobre el posible aporte a la captación de nuevos socios, más de la mitad de los encuestados indican que recomendarían los servicios de la Cooperativa a alguna persona de su círculo social, un menor porcentaje están parcialmente de acuerdo, mientras que más de la cuarta parte de los socios han emitido un resultado neutral, lo cual no es favorable para la Cooperativa, y el resto de los socios indican que no promocionarían la Institución.

Interpretación.

Aunque más de la mitad de los socios estén decididos en recomendar el trabajo de la Cooperativa, este resultado no es suficiente, porque aún falta aproximadamente la tercera parte de los socios a quienes la Cooperativa debe satisfacer sus necesidades, para que la gran mayoría de los socios estén orgullosos y se identifiquen con la Cooperativa, el gerente debe lograr un nivel de satisfacción más óptimo, mediante capacitación del talento humano, innovación de los servicios, y desarrollo de la tecnología, estos cambios aportarán a su crecimiento, incluso dando como efecto la publicidad indirecta por la buena imagen de la Cooperativa.

7. Clasifique de 1 a 5, el grado de confianza que los servicios de la Cooperativa genera en usted, siendo el 5 lo más óptimo.

Tabla 46-3: Satisfacción del socio credibilidad y seguridad

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0
Parcialmente en desacuerdo	10	5
Neutral	31	15
Parcialmente de acuerdo	57	28
Totalmente de acuerdo	106	52
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

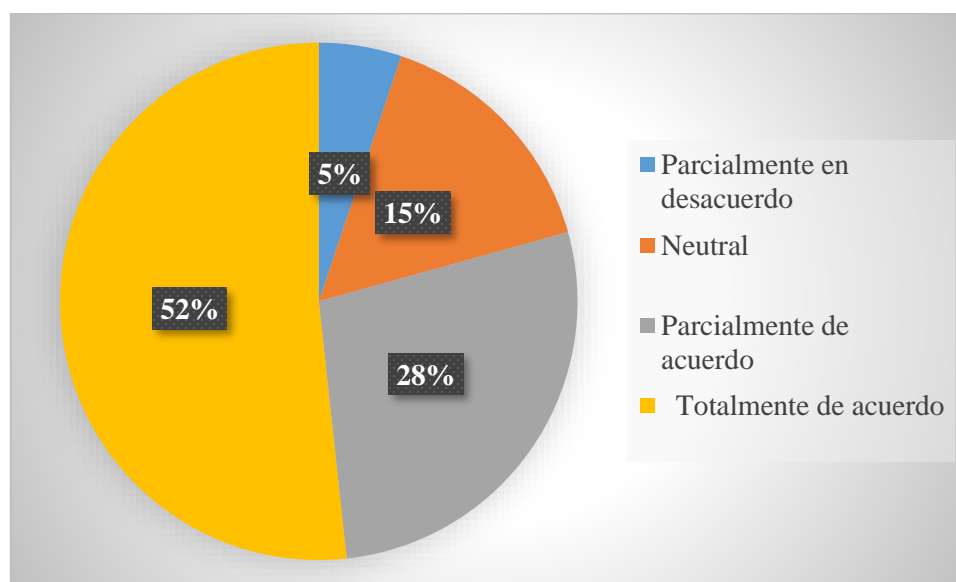


Gráfico 20-3: Satisfacción del socio credibilidad y seguridad

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

En la Cooperativa donde su principal actividad es la intermediación financiera, la variable de confianza de los socios actuales es muy importante como todas las que se ha analizado, debido a que muchas Instituciones financieras han fracasado por mal manejo del dinero, afortunadamente más de la mitad de los encuestados afirman confiar en los servicios que ofrece la Cooperativa, como son principalmente, créditos y ahorros; por otra parte cerca de una tercera parte de los socios no han

podido dar un resultado concreto, lo cual afecta a la credibilidad en la Cooperativa, mientras el resto de los socios aún no confían en sus servicios.

Interpretación.

Para que exista una confianza total en los servicios que ofrece la Cooperativa, los productos deberían cumplir con las disposiciones legales emitidas por las entidades de control y procesos de servicios transparentes como; las tasas de interés activas y pasivas dispuestas por el banco central del Ecuador; un análisis profundo de la situación económica del socio para determinar la factibilidad del crédito; y un adecuado servicio del ahorro mediante la recaudación móvil (la recaudadora de la Cooperativa receipta dinero en el puesto de trabajo del socio, al cambio emite una papeleta como comprobante de aquel depósito, finalmente serán depositados sistemáticamente en la oficina). Por esta razón las libretas deben ser actualizadas constantemente para mantener la confianza de los socios.

Al momento este resultado no es muy favorable para la Cooperativa ya que falta generar mayor confianza, principalmente en el servicio del depósito diario realizado en los mercados, porque existe cierta incertidumbre en los socios, debido a que los depósitos no se hacen instantáneamente por la falta de un equipo con app móvil, y al no llevar las libretas actualizadas puntualmente generan dudas en los depositantes, esta información fue emitida por algunos socios en el proceso de la encuesta, por lo que es urgente adquirir este equipo tecnológico, ya que mediante este app también se podrán ofrecer saldos de la cuenta en el tiempo real.

8. ¿La Cooperativa destaca por el carácter innovador de sus servicios?

Tabla 47-3: Satisfacción del socio innovación del servicio

Rango de calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	43	21
Parcialmente en desacuerdo	69	34
Neutral	39	19
Parcialmente de acuerdo	20	10
Totalmente de acuerdo	33	16
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

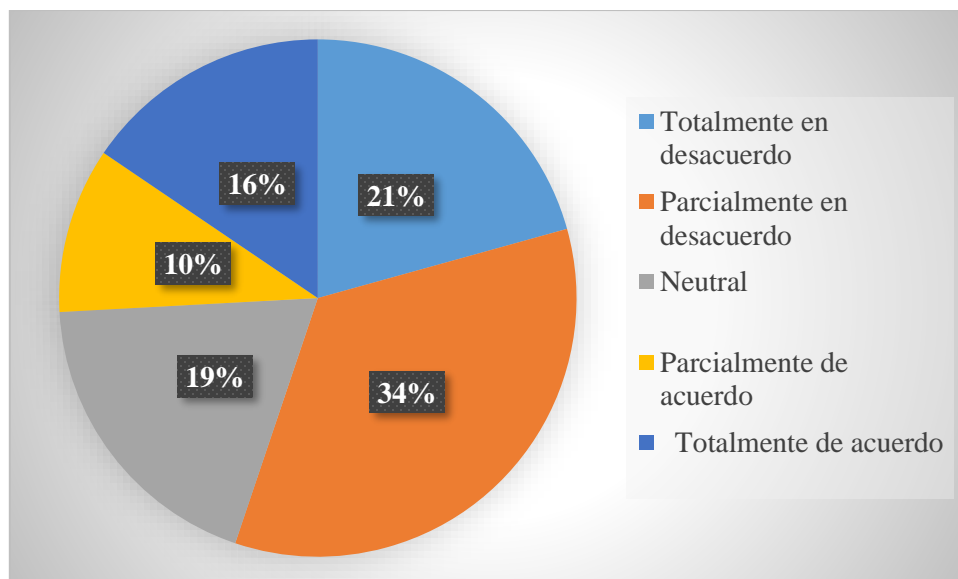


Gráfico 21-3: Satisfacción del socio innovación del servicio

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La innovación tecnológica consiste en la adquisición y desarrollo de nuevos equipos adaptados a las nuevas necesidades de los socios con el fin de mejorar los servicios, sin embargo en la Cooperativa aún no se lleva a cabo esta estrategia, por la falta de innovación gran número de socios están inconformes con algunos de sus servicios de intermediación financiera que actualmente ofrece la Cooperativa, estos resultados concuerdan con la respuesta de la entrevista realizada al gerente quien también está de acuerdo con la necesidad de adquirir un nuevo equipo móvil, apenas la cuarta parte de los socios están satisfechos, demostrando la gran necesidad de innovación en la gestión de la Institución.

Interpretación.

En el sector popular del país con nuevas necesidades de servicios financieros, las Cooperativas de Ahorro y Crédito con mayor desarrollo tecnológico tienen gran ventaja, porque generan servicios con mayor agilidad, seguridad y confianza, como efecto de la gestión estas Instituciones asocian nuevos socios.

La Cooperativa Duchicela presta uno de sus servicios denominada (ahorro diario) que consiste en aceptar depósitos en lugares de trabajo de sus socios, y la mayoría de las Cooperativas que ofrecen

estos servicios, cuentan con un teléfono móvil con su aplicación que permite realizar los depósitos instantáneos, y que al generar su saldo en tiempo real ofrece mayor confianza en los depositantes, sin embargo la Cooperativa Duchicela aún no cuenta con esta tecnología, demostrando gran urgencia de su adquisición. Con respecto a los créditos gran número de socios solicitan este servicio con montos altos y con mayor agilidad, actualmente la Cooperativa ofrece créditos con monto máximo de \$5000,00 lo cual no es suficiente para algunos negocios que manejan grandes capitales, es por aquello que el gerente debe gestionar el financiamiento y actualizar el manual de créditos ajustándose a esta necesidad. Estos son los principales servicios que hay que mejorar, para aumentar el nivel de satisfacción de los socios.

9. ¿Considera usted que la ubicación de la Cooperativa es lo más adecuado?

Tabla 48-3: Satisfacción del socio comodidad

Rango de calificación	Frecuencia	porcentaje
Totalmente en desacuerdo	43	21
Parcialmente en desacuerdo	82	40
Neutral	35	17
Parcialmente de acuerdo	29	14
Totalmente de acuerdo	16	8
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

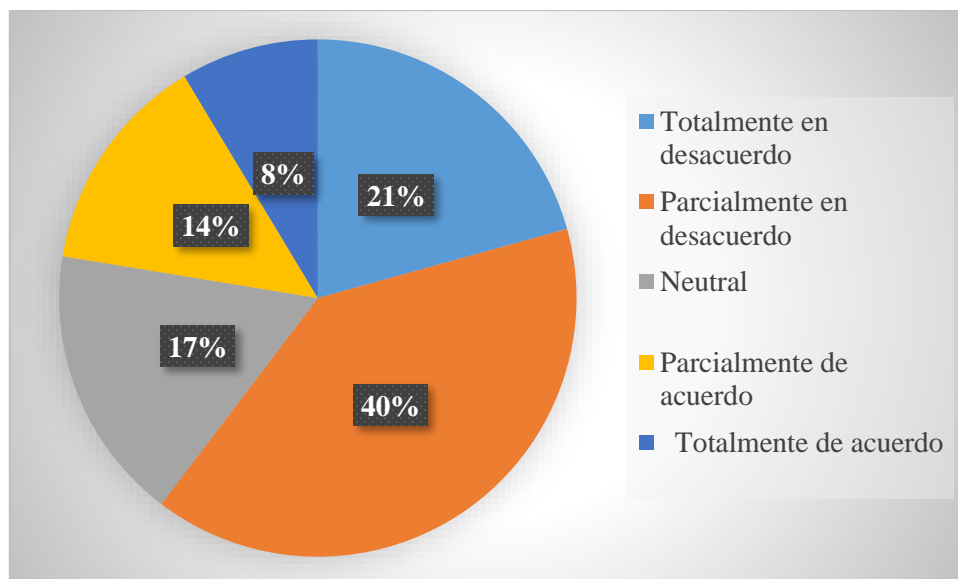


Gráfico 22-3: Satisfacción del socio comodidad

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La ubicación de la Cooperativa es otro de los factores muy importantes para su desarrollo, debido a que de esto depende la comodidad de sus socios al momento de realizar las transacciones, al no contar con agencias en lugares estratégicos algunas Instituciones financieras han optado por instalar cajeros automáticos donde no cuentan con sucursales pero su fin es ofrecer la comodidad, sin embargo la Cooperativa Duchicela aún no ha logrado gestionar adecuadamente su ubicación, con relación a este tema aproximadamente la cuarta parte de los socios están conformes con el lugar donde funciona actualmente la agencia Yaruquíes, mientras que la gran mayoría de los encuestados están en desacuerdo con su lugar de ubicación, al respecto el gerente de la Cooperativa ha indicado que esta situación limita ofrecer una mejor calidad de servicios, frente a esta necesidad ya ha presentado una solicitud a la SEPS su cambio de ubicación a la parroquia Lizarzaburu, lamentablemente hasta el momento no tienen su autorización.

Interpretación.

Este resultado no es favorable para la Cooperativa, una de las causas es su ubicación muy distante al sector comercial de la ciudad, mientras la gran mayoría de Instituciones financieras operan en sectores estratégicos, la principal agencia de la Cooperativa Duchicela se encuentra en Yaruquíes la quinta parroquia urbana de la ciudad de Riobamba, con una distancia aproximado de 5.5 km desde el centro

de la ciudad donde están ubicadas los principales mercados, locales comerciales y a su vez lugar donde trabajan la mayoría de los socios de la Cooperativa.

Es preciso indicar que en el mercado mayorista de la ciudad muchos socios trabajan desde la madrugada y de este lugar a la Cooperativa es aún más lejos, tomando en cuenta que el tiempo es uno de los factores muy importantes en el trabajo. Estas son las principales razones por las que la gran mayoría de los socios no están satisfechos con su ubicación actual.

Como solución a este problema, el gerente debe proponer a la SEPS otras alternativas de cambio de lugar en cualquiera de las 3 parroquias urbanas de la ciudad como son: Maldonado, Velasco o en Veloz. Esta gestión sería una de las mejores decisiones estratégicas que beneficiará en el desarrollo de la Cooperativa.

10. ¿En qué deberíamos mejorar como Cooperativa?

Tabla 49-3: Satisfacción del socio servicios por prioridad en su demanda

Necesidades de los socios	Frecuencia	Porcentaje
La oficina debe ubicarse más al centro de la ciudad	67	33
Agilidad en el trámite de créditos	28	14
Que se amplíe el monto de los créditos	25	12
Más flexibilidad en requisitos de crédito	21	10
La Cooperativa debería financiarse mas	18	8
Adquirir tecnología de depósito instantáneo en el mercado	14	7
Desarrollar más publicidad	11	5
Ejecutivo de atención al cliente debe estar permanentemente en su puesto de trabajo	7	3
Que la recaudadora sea más frecuente en la visita para ahorros	4	2
Que se evalúe mejor la viabilidad del crédito	4	2
La cajera debería estar permanentemente en su puesto para otorgar servicios oportunos	4	2
Se debe capacitar más al personal	4	2
Total	204	100

Fuente: Cuestionario de la encuesta

Realizado por: Janeta, C. 2020

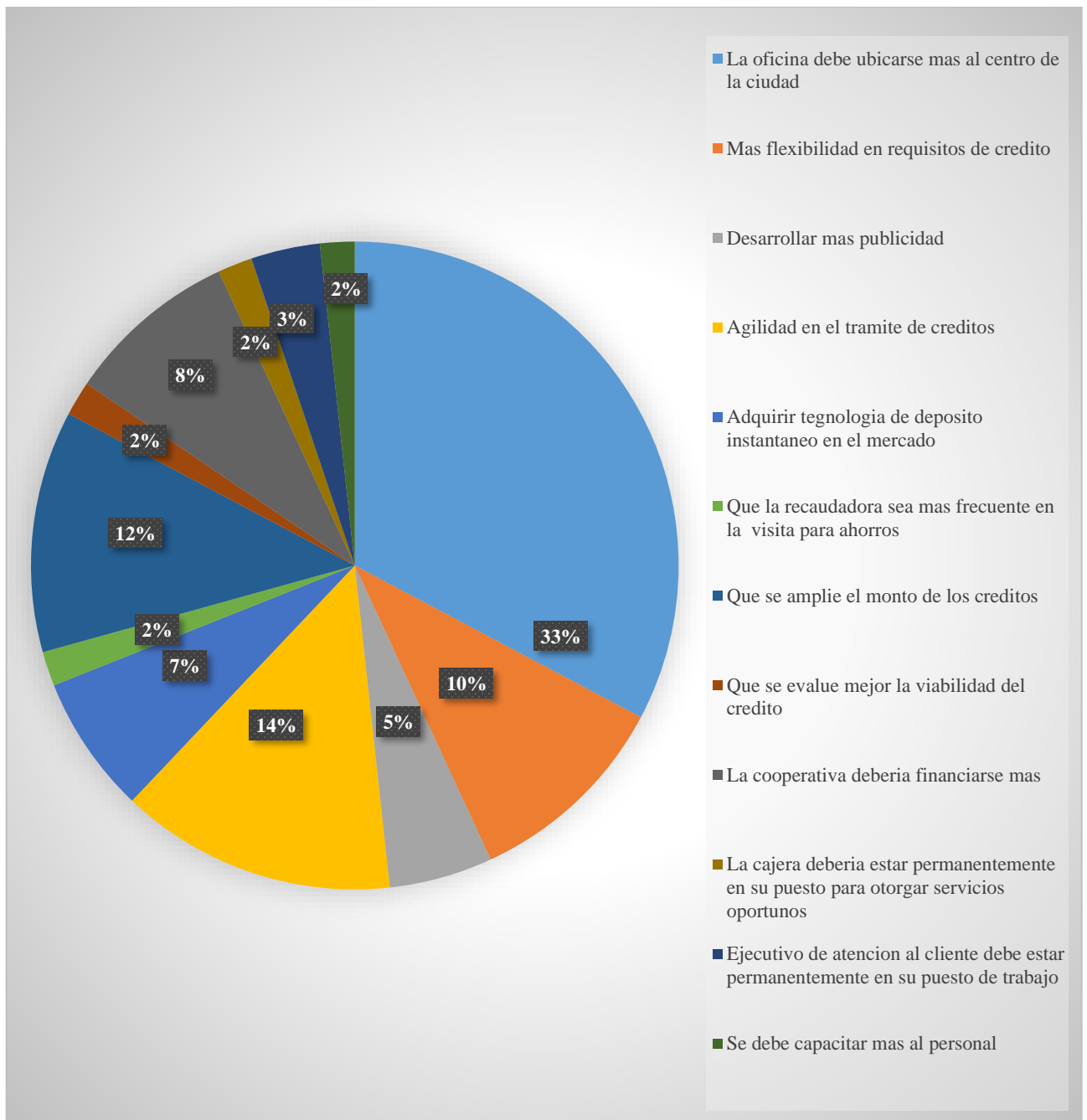


Gráfico 23-3: Satisfacción del socio servicios por prioridad en su demanda

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Esta pregunta abierta es muy fundamental para determinar y priorizar las necesidades de los socios de la Cooperativa, porque permite recabar información más detallada y precisa, los mismos que tienen el siguiente orden de demandas; la ubicación de las instalaciones de Institución, proceso para trámite de créditos, solvencia, innovación tecnológica y una mejor organización de la Cooperativa, factores que tienen bastante relación con la mayoría de los resultados de esta encuesta.

Interpretación.

Estos resultados son muy importantes en la presente investigación, ya que los socios son quienes reciben el producto final de todo el trabajo que se realiza en la Cooperativa y son quienes califican la calidad de servicios que reciben; tanto la ubicación actual, como la innovación de los servicios son las más demandadas por la mayoría de los socios, por tal razón el gerente debe tomar las decisiones estratégicas para mejorar el nivel de satisfacción de los socios y mantenerse competitivo en el mercado financiero.

3.1.4.1. Análisis de la encuesta a los socios

La opinión de los socios es muy fundamental para el análisis de la administración actual de la, porque finalmente los asociados son la razón de ser de la Cooperativa y conocen el desenvolvimiento diario de los colaboradores, son quienes determinan el nivel de satisfacción por los servicios que reciben. Desde la perspectiva de los socios, existe gran necesidad de una agencia que preste sus servicios más cerca a sus lugares de trabajo, porque la distancia genera mayor costo por transporte y pérdida de tiempo, algunos socios han comentado que en ocasiones utilizan el servicio de taxi la cual genera mayores gastos.

Los socios solicitan que la recaudadora utilice la aplicación móvil que permita realizar el depósito en tiempo real, de esta manera generará mayor confianza en la transacción, incluso el volumen de los depósitos aumentaría. La mayoría de los socios requieren agilidad en los resultados del crédito solicitado, porque de esto depende el desarrollo de presupuesto y aprovechamiento de las oportunidades de negocio.

Los socios requieren que la cajera atienda permanentemente en su puesto de trabajo, con acceso a todos los servicios que ofrece la caja, como son: ahorro a la vista, ahorro programado, infantil; pago de servicio básico, impuesto, giros nacionales, recargas entre otros servicios financieros y no financieros.

Aunque los socios perciban una atención amable y cordial; sugieren la capacitación de los colaboradores, sobre un adecuado servicio de los créditos y ahorro. Estos son los principales requerimientos de los socios demostrando la necesidad de mejoramiento en la calidad de los servicios que será un gran aporte para el desarrollo de la Institución.

3.2 Comprobación de las interrogantes de estudio

Tabla 50-3: Comprobación de las Interrogantes del estudio

N	Variabes	Conceptualización	Indicador	Índice	Ítem	Instrumento
1	Objetivos	Los objetivos se enfoca al logro de la visión estos deben ser medible realista, claro, alcanzable etc.	$\frac{3}{10}$	30%	1, 2	Cuestionario y guía de entrevista.
2	Capacitación	La capacitación consiste en desarrollar las competencias de los colaboradores, conforme a sus necesidades, esto puede ser de niveles básico, intermedio, avanzado.	$\frac{0 \text{ anual}}{2 \text{ anual}}$	0%	7,13	Cuestionario y guía de entrevista.

3	Rendimiento	Es el nivel de productividad de los colaboradores de la Cooperativa, la ilustración en el siguiente indicador presentada es la cartera de créditos.	$\frac{306.140}{591.412}$	0,52%	3	Guía de entrevista y reporte de situación financiera.
---	-------------	---	---------------------------	-------	---	---

Fuente: Instrumentos de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis de las interrogantes.

Para el diseño de la tabla de operacionalización, las variables son fundamentadas en el objetivo general de la presente investigación, con el fin de determinar la causa de una gestión ineficaz de la Cooperativa Duchicela, a continuación se detallan los resultados obtenidos.

Objetivos.

Se cuestionó a través de la entrevista y la encuesta a los colaboradores, con el fin de conocer el número y la calidad de los objetivos que se maneja en la Cooperativa, lo cual se puede encontrar en los ítems 1 y 2 de los instrumentos de investigación, según el resultado existe un 30% de objetivos en relación al número ideal (10), que no es suficiente en una Institución financiera, estos objetivos forman parte del plan operativo anual que tienen una duración de corto plazo, y uno de estos objetivos no tienen relación con las políticas de la Cooperativa como resultado de la encuesta, esto a la vez forma parte de las causas a una gestión ineficaz de la Institución.

La capacitación

Según los resultados de la investigación en la COAC aún no existe un plan de capacitación, esto se evidencia en las preguntas 7 y 13 de los instrumentos definidos, como consecuencia los colaboradores tienen bajo nivel de competencias y habilidades lo cual se refleja en los indicadores generales de la Institución.

Rendimiento

Para determinar el nivel de rendimiento en la Cooperativa, se consideró el área de créditos, tomando en cuenta las metas establecidas por la Institución, la cual se detalla en el ítem 3 de la entrevista al gerente, y en el reporte de los indicadores de la situación financiera actual emitida por parte de la SEPS, al primer semestre del año 2019, donde su cumplimiento es de un 52% formando parte de las debilidades de la COAC.

3.3 MARCO PROPOSITIVO

3.3.1. Alcance

Esta herramienta administrativa permitirá direccionar el trabajo de las principales áreas de la Cooperativa, desde la dimensión directiva hasta la empresarial, sus objetivos son definidos en base a las necesidades socioeconómicas, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

3.3.2. Filosofía Institucional Propuesta

3.3.2.1. Visión

Para finales del año 2024 la COAC DUCHICELA estará ubicada en el segmento 3 de las COAC, satisfaciendo las necesidades de los socios, con la principal ventaja competitiva que será el aporte de servicio técnico a nuestros socios.

3.3.2.2. Misión

Somos una entidad de intermediación financiera, que buscamos el desarrollo socio económico de los socios mediante el cooperativismo, porque la unión es la mejor manera de desarrollo, innovando constantemente la tecnológica.

3.3.2.3. Valores

- Transparencia
- Solidaridad
- Honestidad
- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo
- Interculturalidad
- Compromiso

3.3.3. Diagnóstico de la situación actual de COAC Luis Felipe Duchicela XXVII

3.3.3.1. Identificación de la Cooperativa

Tabla 50-3: Identificación y descripción de la Cooperativa

Datos	Descripción
Nombre:	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luis Felipe Duchicela XXVII”
Actividad:	Actividades de intermediación monetaria realizada por Cooperativas
Empresa:	Servicio Financiero (Popular y solidario)
Dirección matriz.	
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Parroquia:	Cacha
Comunidad:	San Pedro
Calle:	Vía principal de la Comunidad
Teléfono:	032618479
Celular:	0989464566
Correo electrónico:	antoniohipohipo@yahoo.com (Gerente)
Red social:	https://www.facebook.com/luisfelipeduchicela.coac

Fuente: COAC. Duchicela, unidad de gerencia

Realizado por: Janeta, C. 2020



Figura 1-3: Instalación de la COAC. Duchicela XXVII (Sucursal Yaruquíes)

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.4. *Reseña histórica de la COAC “Luis Felipe Duchicela XXVII”*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luis Felipe Duchicela XXVII tiene su lugar de nacimiento en la comunidad de Cacha San Pedro, de la Parroquia Cacha, Cantón Riobamba, fue creada el 05 de septiembre del año 1995 mediante acuerdo Ministerial 1382, y se constituye legalmente en la Dirección Nacional de Cooperativas, actualmente es controlada por la Superintendencia de Economía popular y solidaria, con resolución SEPS-ROEPS-2013-00145, su fecha de resolución es 30 de mayo del 2013, registrado en el segmento 5, lleva su nombre en honor al descendiente directo del Inca Roca, Hijo de Atahualpa, Rey de Quito y Emperador de Tahuantinsuyo, hijo único y primogénito del

matrimonio Huaraca Duchicela Ramírez, a quien correspondió por línea de varón y primogenitura, la sucesión de la dinastía.

3.3.5. Filosofía organizacional actual

3.3.5.1. Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luis Felipe Duchicela XXVII”, será una Institución confiable, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros personalizados, generando soluciones financieras oportunas, basados en los principios de nuestros pueblos; Ama Shua, Ama Quilla, Ama Llulla para contribuir el desarrollo socioeconómico y promover la identidad y los valores culturales de nuestros pueblos.

3.3.5.2. Misión

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luis Felipe Duchicela XXVII” tiene como misión principal impulsar el desarrollo socio-económico para contribuir la economía solidaria de la sociedad a través de nuestros servicios financieros eficientes y oportunos con un servicio de calidad y personalizada, enfocado hacia nuestros socios y clientes manteniendo nuestra identidad y los valores culturales de nuestros pueblos y nacionalidades.

3.3.6. Análisis de los factores externos e internos

3.3.6.1. Análisis externo

Tabla 51-3: Descripción y evaluación de factores externos

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Político	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	Regula las normas de las Instituciones financieras, la misma que apoya al desarrollo de las Cooperativas, sin embargo sus decisiones también afectan a la estabilidad, conforme a las condiciones de cada Cooperativa.	La junta cada año emite algunas resoluciones, con el fin de mantener firme la intermediación financiera sobre todo las del EPS, es así que mediante la resolución No.560-2019-F la SEPS dispone a las COAC's nuevos requerimientos en la solvencia y patrimonio técnico.		x			x	

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor económico	PIB	Nivel de crecimiento de los ingresos de nuestro país, como resultado de un adecuado manejo económico.	Existe un crecimiento de PIB de 0,6% a diciembre 2019, aunque su tendencia cada vez va decreciendo en los últimos 3 años, considero que con la caída de precio de petróleo habrá mayor consecuencia para el país en 2020.	x			x		
	PIB nominal	Mediante este indicador se puede tener una idea de la variación de los precios en bienes y servicios, producidos anualmente en el país.	En los últimos 3 años este indicador ha ido disminuyendo, para finales del tercer trimestre del 2019 el PIB nominal ha bajado a - 0,1%	x			x		
	Inflación	Aumento de precios de los bienes y servicios, que pueden afectar a los pequeños comerciantes (socios de la Cooperativa).	Al final del año 2019 existe una inflación acumulada negativa de 0,07%, su tendencia en los 3 últimos años ha ido disminuyendo.		x			x	
	Desempleo	Aumento o disminución de la población que no cuenta con un trabajo estable, en caso de su aumento genera riesgo de mayor índice de inseguridad.	Según el INEC a diciembre 2019, la tasa de desempleo fue de 3,8%, en comparación con los dos últimos años existe un decrecimiento de este indicador.		x			x	

Factor económico	Tasa activa máxima	Para la Cooperativa, son los intereses a las que se puede financiarse con terceros, y a la vez lo que se cobra a los socios por el servicio de crédito otorgado.	Para microcrédito de acumulación simple esta tasa es de 27,5% a diciembre 2019, en los últimos tres años se refleja una disminución del valor de la tasa.		x				x	
	Tasa pasiva máxima	Son los intereses que se paga a los socios por sus depósitos en la cuenta de ahorros, plazo fijo etc.	Esta tasa para el año 2019 es de 1,14% tiene una tendencia de disminución en los últimos años.		x				x	
	Riesgo país	La puntuación de este indicador influye en la tasa de interés a la cual se puede acceder en mercados internacionales como país, de esta manera afectaría negativamente a las Instituciones financieras públicas como la CONAFIPS.	A finales de 2019 este indicador ha aumentado en 826 puntos, esto cada vez más va en crecimiento como consecuencia de la baja de precio de petróleo, inestabilidad política y últimamente por la emergencia sanitaria.	x				x		
	Deuda externa	Este indicador influye en la posibilidad de acceder a nuevos préstamos en los mercados internacionales.	A octubre del 2019 se registra una deuda externa de más de 40 mil millones de dólares, su tendencia va en aumento durante los últimos años, lo cual también aumenta el riesgo país.	x				x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Socio cultural	Sub grupos culturales	La práctica del principio de la interculturalidad en la Cooperativa es muy fundamental para un adecuado servicio de la intermediación financiera, porque permite la participación de diferentes grupos sociales, lo que aumenta la oportunidad de captar nuevos socios.	Actualmente la Cooperativa cuenta con socios pertenecientes al pueblo Puruhá quienes practican una cultura diferente a la gran mayoría de la población en la ciudad de Riobamba, esto es ventajosa porque la Institución es oriundo de la misma cultura y su convivencia es más practicable, esta ventaja debe fortalecerse mediante la entrega de mejores servicios financieros.	x					x
	Medios de comunicación de las masas	En la época moderna los medios de comunicación tradicional cada vez van siendo sustituidos por las redes sociales, su utilización genera un gran impacto positivo o negativo en la sociedad, dependiendo de su fuente y sus motivos.	Al momento la Cooperativa tiene una cuenta en una de las redes sociales, aunque todavía no genera mayor impacto por su falta de gestión, las redes sociales deben ser aprovechadas por la Cooperativa para ofrecer sus servicios y seguir posicionado en la población.		x				x

Socio cultural	Creencias	La falta de una información transparente tiene un gran impacto en la sociedad con respecto a las Instituciones financieras, una parte de la sociedad consideran que los Bancos son mejores que las Cooperativas en la prestación de la intermediación financiera, esta apreciación afecta principalmente a las COAC's del segmento 4 y 5.	La liquidación de algunas COAC's por parte de la SEPS ha ido en aumento en los últimos años, de la misma manera la percepción negativa en la sociedad, generando desconfianza en los socios de la Institución y la sociedad en general.	x			x			
	Preocupación	Los socios pueden ser afectados ante la manipulación de la información en diferentes medios de comunicación, por parte de la competencia desleal u otros medios.	Actualmente existe preocupación de los socios sobre una posible insolvencia en la Cooperativa, lo cual afectaría a la cartera de captaciones, la Institución debe socializar sobre el seguro de depósitos que garantiza la devolución de los ahorros de los socios.		x		x			

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Tecnológico	Sistema informático	El desarrollo tecnológico, permite prestar mejores servicios, y como efecto alcanzar mayor competitividad en el mercado financiero.	En el país existe gran oferta de sistemas informáticos como el fit Bank, a la cual la Cooperativa puede acceder para mejorar sus servicios.	x					x
	Plataforma informático móvil	El servicio a domicilio forma parte de un nuevo modelo de negocios, y las Cooperativas de Ahorro y Crédito también han dado importancia a esta estrategia mediante la utilización del equipo tecnológico app móvil, con lo cual ofrece comodidad en las actividades económicas de sus socios.	En la actualidad la mayoría de las COAC's ofrecen el servicio de ahorro a sus socios en los lugares de trabajo, mediante la utilización de este equipo tecnológico, esta gestión se puede evidenciar en los principales mercados de la ciudad, posicionando la innovación tecnológica de la Institución.	x					x
	Cajero automático	Los cajeros automáticos generan comodidad a los socios en los momentos imprevistos porque aseguran una transacción oportuna, sobre todo los fines de semana, días feriados y otros días no laborados por las COAC's.	En el mercado financiero el acceso a la adquisición de cajero automático es factible por su costo y beneficio, pero también se debe considerar la posibilidad de su autorización por parte de la SEPS.		x			x	

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Ecología	Costo de energía	Para generar mayores utilidades uno de los objetivos de la Cooperativa es la reducción de costos operativos, esto se puede lograr mediante la utilización mínima de energía eléctrica, esta acción también influye en el cuidado del medio ambiente.	Como uno de los objetivos del desarrollo sostenible el cuidado del ambiente cada vez va adquiriendo gran importancia, esta gestión es fomentada por las autoridades competentes en diferentes actividades económicas del país.	x					x
	Contaminación ambiental	El cuidado del medio ambiente es una responsabilidad social, más aun para las empresas que en su proceso de producción utilizan muchos materiales que afectan su entorno.	Las leyes nacionales e internacionales fomentan la práctica del cuidado ambiental en diversas actividades, incluido las organizaciones de la EPS, lo cual permitirá socializar, y emprender con este reto en la Cooperativa.	x					x

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Demográfico	Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.	El aumento o disminución de la población económicamente activa del sector popular y solidario es de gran importancia, en el crecimiento de la Cooperativa porque forma parte de su nicho de mercado.	Según INEC el número de la población de Riobamba en 2010 fue de 225,741 personas con una edad promedio de 30 años, por otro lado en las últimas elecciones según CNE el total aproximado de electores fueron 204,043 personas. Los socios de la Cooperativa en comparación con el promedio de la población, no superan el 1% esto ofrece una gran oportunidad de crecimiento en este cantón.	x					x
	Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio	La migración de los ciudadanos emprendedores del sector rural hacia la ciudad es una gran oportunidad para una inclusión económica y social.	Actualmente existe una gran migración de los sectores rurales de la provincia hacia su capital como es la ciudad de Riobamba en busca del desarrollo socioeconómico, convirtiéndose en una oportunidad para las Cooperativas que fomentan la productividad nacional a través de la intermediación financiera.	x					x

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 52-3: Entorno de las relaciones

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Entidades reguladoras	Superintendencia de economía popular y solidaria	Como ente reguladora, la SEPS vela por la estabilidad de las Cooperativas, y también tiene la facultad de disolver o fusionar a las entidades que no logren cumplir con las disposiciones establecidas.	En los últimos 6 años la SEPS ha cerrado más de 200 Cooperativas y la mayoría de ellas son del segmento 5, lo que preocupa a algunos socios, mientras tanto las Cooperativas buscan mejorar sus indicadores para mantenerse en funcionamiento.		x			x	
Socios	Apertura de nuevas agencias	La apertura de nueva agencia es una de las decisiones importantes que debería tomar en cuenta la empresa Cooperativa, como una de las estrategias de crecimiento, mediante lo cual se espera aumentar el número de socios generando mayores utilidades, previo a una autorización de la SEPS.	Los principales requisitos para la apertura de una nueva agencia solicitados por la SEPS son la solvencia financiera, límites de créditos, provisiones etc. Las mismas que aún no han sido factibles de cumplir a cabalidad por parte de algunas COAC's principalmente del segmento 5.	x					x
	Aumento de socios	El aumento de socios aporta al cumplimiento de misión de la Cooperativa, siempre y cuando se trabaje en el desarrollo socio económico a través de prestación de servicios de calidad.	Mediante el diagnóstico a los socios se ha notado que la gestión de la Cooperativa tiene mayor enfoque al crecimiento económico, por lo que se recomienda trabajar en el desarrollo social, esto también generará fidelización en los asociados.	x					x

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Proveedores	Financiero	Los principales proveedores financieros son los socios de la Cooperativa que aún tienen la confianza en la Institución, para realizar los depósitos en ahorro a la vista y plazo fijo que permiten seguir con la intermediación financiera, y el reto de la Institución es mantener esta fortaleza. Y otras Instituciones financieras como la CONAFIPS.	En la actualidad existe cierta preocupación de algunos socios, especialmente del segmento 5, sobre una posible liquidación, generando poca credibilidad en las COAC's, por otra parte el aumento de riesgo país del Ecuador también ha afectado a otras Instituciones financieras públicas y privadas que podrían apoyar con el financiamiento.	x			x		
	COSEDE	Este organismo garantiza la devolución de los fondos de los socios, en caso de una insolvencia o disolución de la Institución, este servicio permitirá mantener la confianza de los asociados de la Cooperativa	En la actualidad la mayoría de las Cooperativas incluido la COAC Duchicela trabajan con el seguro de depósitos, este servicio requiere ser socializado para mantener la confianza de los socios.		x			x	

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Competidores	COAC's en la ciudad de Riobamba	En cumplimiento de uno de los principios Cooperativos que promueve la cooperación entre sí, este segmento del sistema financiero debería seguir fortaleciendo en un desarrollo mutuo, sin embargo hay que precautelar de una posible competencia desleal que afecte el normal desenvolvimiento de las COAC's directa o indirectamente.	Según la SEPS existen un total de 34 COAC's de la ciudad de Riobamba que son segmentados de la siguiente manera: 2 en el segmento uno 2 en segmento dos 3 en el segmento tres 7 en el segmento cuatro Adicional a estas hay un total de 20 Cooperativas que pertenecen al segmento 5, formando una mayoría. También hay COAC's de otras ciudades del país que ofrecen sus servicios a través de sus sucursales.		x			x	

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.6.2. Análisis interno

Tabla 53-3: Descripción y evaluación de los factores internos (Dimensión directivo)

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Gestión dimensión directivo	Talento humano	Los directivos conforme a sus capacidades, definen las políticas, controlan los procesos, aprueban proyectos entre otras funciones. Estas decisiones forman parte del éxito o fracaso de la Cooperativa.	<p>Para la dirección de la Cooperativa el comité electoral ha elegido y designados 4 miembros para el consejo de administración, y 4 para el consejo de vigilancia de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Presidente ➤ Dos vocales ➤ y el secretario <p>Cabe mencionar que la principal fortaleza de los directivos de la Cooperativa es la antigüedad como socios por ende conocen las debilidades y el trayecto de la Institución.</p>		x			x	
	Instalaciones	Un lugar de reuniones adecuado, permite tomar decisiones de una manera más objetivo.	En la actualidad no existe una sala destinado para la reunión de los directivos, esta actividad se realiza en las estaciones de trabajo de los funcionarios de niveles estratégico y táctico.	x			x		

Gestión dimensión directivo	Equipos y materiales	Los recursos son muy fundamentales para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del consejo directivo.	Los dirigentes al momento no cuentan con equipos de cómputo, proyector digital, y suministros de oficina, para llevar a cabo sus funciones de una manera efectiva.	x			x		
	Liderazgo	En la dimensión directiva de la Cooperativa, el liderazgo de sus miembros es muy primordial, ya que son quienes aprueban las propuestas del desarrollo diseñados por el gerente general.	El presidente actual del consejo de administración ha mencionado que durante la vida Institucional de la Cooperativa ha existido una gran resistencia de cambio por parte de los dirigentes anteriores, en aspectos como cambio de lugar de ubicación, financiamiento externo, innovación tecnológica. Mientras que algunos colaboradores también argumentan que actualmente ciertos miembros del consejo de administración y vigilancia temen que la COAC sea intervenida por la SEPS. Y mantienen resistencia a seguir colaborando como dirigentes, las reuniones se desarrollan con menor frecuencia de lo planificado, como efecto no hay suficiente compromiso en las funciones definidas por la ley. Bajo este fundamento se concluye que existe una gran corresponsabilidad de los dirigentes sobre el estado actual de los indicadores de la Cooperativa, el liderazgo del nivel directivo de la COAC, requiere una innovación total para un desarrollando ideal.	x			x		

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 514-3: Descripción y evaluación de los factores internos (Dimensión empresarial)

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Proceso administrativo	Planeación	Una adecuada planeación permite direccionar los esfuerzos de los colaboradores hacia una visión definida mediante sus estrategias.	Aunque la Institución cuenta con un plan operativo anual, aun no tiene una planificación estratégica que guíe hacia una visión a largo plazo.	x			x		

Proceso administrativo	Organización	Permite dividir el trabajo en sus respectivos departamentos, lo cual se refleja en el organigrama estructural, esto se logra principalmente con el manual de funciones, donde también se jerarquizan las autoridades correspondientes.	Estructura organizacional Básica. Existe un manual de funciones con su estructura orgánica, pero aun no es suficiente porque faltan organizaciones y puestos como el comité de crédito, conserje, atención al cliente, guardia, y una cajera permanente en el puesto. Mecanismos de operación. Falta actualizar constantemente manuales de créditos, cobranzas, descripción de puestos etc. Mecanismos de decisión. La ausencia de los responsables de la aprobación de créditos de montos inferiores desacelera su trámite, la Cooperativa debería autorizar su aprobación mediante un comité a los funcionarios que se encuentren permanentemente en la oficina.	x					x		
	Dirección	En esta etapa el gerente guía los procesos establecidos mediante la motivación, capacitación, y un estilo de liderazgo adecuado a los colaboradores, con el fin de lograr la visión propuesta.	La falta de una planificación estratégica dificulta llevar una adecuada dirección debido a que sus principales objetivos del POA no tienen mayor claridad.	x					x		

Proceso administrativo	Coordinación	Su función es interrelacionar las actividades de cada departamento a fin de que todos se enfoquen al mismo objetivo	Los colaboradores del nivel operativo mencionan que se requiere mayor coordinación en las actividades, también los socios solicitan agilidad en las transacciones.	x			x		
	Control	Mediante este proceso se monitorea el cumplimiento y el avance de los objetivos preestablecidos a fin de seguir mejorando en caso de haber falencias.	La falta de objetivos claros y la legalización de relación laboral de algunos colaboradores, ha dificultado el monitoreo del plan operativo.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Gestión del talento humano	Reclutamiento y selección	Un adecuado proceso ofrece mejores opciones de selección, filtrando el ingreso de nuevos colaboradores, de modo que permita cumplir con el perfil requerido para un puesto.	Al momento no existe un manual de selección de colaboradores, esto influye en el nivel de competencias y habilidades del talento humano, según la encuesta a los socios los colaboradores requieren de mayor capacitación.		x		x		

Gestión del talento humano	Inducción	Este proceso permite que el nuevo colaborador se adapte a la cultura organizacional, a sus funciones y responsabilidades.	No existe un manual, al momento la inducción se realiza empíricamente, principalmente de forma práctica.		x		x		
	Evaluación del desempeño	Permite determinar las debilidades para definir las necesidades de capacitación, por otra parte sirve de base para compensar a los colaboradores por sus logros, buscando una mayor productividad.	No se realiza una evaluación del desempeño, debido a que algunos funcionarios no están con un contrato formal.	x			x		
	Remuneración y incentivos prestaciones	Los colaboradores prestan sus servicios a cambio de una remuneración, es la principal razón de sus esfuerzos, a más de trabajar por una visión.	Los colaboradores del nivel táctico reciben sus honorarios como servicios profesionales por horas laboradas, mientras que los del nivel operativo, reciben menos del salario mínimo, al momento no se aplica los incentivos mucho menos prestaciones.		x		x		
	Capacitación	Este proceso busca el desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores que por razones de innovación tecnológica o cambio de procesos requieren su actualización de conocimientos.	Solo dos funcionarios han recibido capacitación, con el apoyo de CONAFIPS, organismo que algunas veces financia a la COAC, no existe un manual de desarrollo, como efecto los socios internos y externos no reciben una capacitación continua	x			x		

Gestión del talento humano	Higiene, seguridad y calidad de vida.	Busca proteger la salud física, y psicológico de los colaboradores durante su relación laboral con la Institución.	Salud ocupacional. Existe un ambiente laboral muy positivo, aportando al compromiso de los colaboradores. Seguridad en la Institución. No existe un plan de seguridad, que gestione el bienestar físico de los colaboradores, como es el caso de la falta de un guardia de seguridad.	x				x			
----------------------------	---------------------------------------	--	---	---	--	--	--	---	--	--	--

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Marketing	Precio	En caso de las COAC's, las tasas de interés activo y pasivo fijados por el Banco central, son la referencia principal para este indicador.	La tasa activa para microcrédito de acumulación simple con la cual trabaja la Cooperativa es de 27,5% es la misma tasa que manejan las demás Cooperativas en el mercado financiero del sector.		x			x	
	Punto de servicio	Es una de las estrategias muy importantes en el marketing, ya que optimiza el tiempo del socio al momento de desarrollar su transacción.	Por una parte la principal oficina de la Cooperativa está ubicada muy distante de los mercados donde trabajan los socios, sin embargo el servicio de recaudación diaria permite que algunos socios depositen su dinero en su lugar de trabajo.	x			x		

Marketing	Servicios	Los principales servicios de la intermediación financiera son los créditos y ahorros que buscan el desarrollo socio económico del socio.	Para la Cooperativa sus principales servicios son: el micro crédito, depósitos en ahorro a la vista y plazo fijo, siendo el crédito como el servicio estrella, también hay otros servicios que permite el cobro de energía eléctrica, agua, teléfono, giros, etc.	x			x		
	Promoción	Con esta acción se hace conocer los servicios de la Cooperativa a futuros socios, esta gestión pretende aumentar el número de asociados.	En la actualidad solo existe una cuenta en una de las redes sociales que no genera mayor impacto en la sociedad, adicionalmente no se realiza ningún tipo de publicidad por las limitaciones financieras.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Negocio	Créditos	Para la contribución a un desarrollo socio económico de los asociados, se requiere un financiamiento como capital de trabajo, y la mayoría de los socios buscan este servicio.	<p>Aunque la atención del colaborador sea muy adecuado y cuenta con los equipos y materiales necesarios, de acuerdo a la información obtenida por parte de los socios, la asesora de créditos debe capacitarse principalmente en la tecnología crediticia</p> <p>Actualmente la Cooperativa ofrece el Microcrédito, pero los socios requieren de créditos con montos más altos.</p> <p>A pesar de que la demanda de este servicio es alta, cuenta con una sola asesora de crédito.</p>	x			x		
	Ahorros	Este servicio genera seguridad a los socios quienes requieren guardar su dinero para una futura inversión, gasto, y para situaciones imprevistas	Para el servicio de ahorro, la Cooperativa trabaja mediante dos modalidades, la primera es la tradicional a través de la recepción del efectivo en la caja de la oficina, mientras que el segundo servicio se realiza a través de la recaudación en los puestos de trabajo de los socios.		x		x		

Negocio	Inversiones	Parte de los socios económicamente solventes realizan la inversión en la Cooperativa, este recurso es utilizado para otorgar créditos a los asociados que necesitan financiarse.	Según el balance general debido al aumento de la desconfianza por algunos asociados para el año 2018 el depósito a plazo fijo ha disminuido, y para finales del primer trimestre del 2019 existe un leve crecimiento en esta cuenta.	x				x		
	Servicios adicionales	Para optimizar el tiempo de los socios, la Cooperativa también ofrece la posibilidad de realizar transacciones con algunos servicios.	Los servicios adicionales de la Cooperativa son los siguientes: Pago de servicios básicos, impuesto a SRI, pago de matrícula vehicular ANT, recargas de saldo en celulares, mediante la alianza con organismo públicos y privados.		x				x	

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Financiero	Liquidez	Este recurso permitirá cubrir las deudas de la Cooperativa a corto plazo.	Hasta finales del primer trimestre de 2019 durante los tres últimos periodos este indicador ha ido disminuyendo.		x			x	
	Solvencia	Demuestra la capacidad que la Cooperativa tiene para pagar sus deudas y continuar en funcionamiento.	Aunque el indicador no es tan favorable, según los estados financieros este índice ha ido aumentando paulatinamente en los últimos años.		x		x		

Financiero	ROE	Este indicador da a conocer el porcentaje de rentabilidad que genera el capital propio de la Cooperativa.	Para finales de 2018 el indicador registra un 0,68% lo cual es inaceptable. Es una de las mayores debilidades de la Cooperativa, parte de las causas de esta rentabilidad es el indicador de morosidad que al excederse obligatoriamente debe ser provisionado.	x			x		
	ROA	El indicador demuestra la rentabilidad que tiene la Cooperativa frente a sus activos.	(Este indicador es variable por lo que no demuestra una tendencia positiva o negativa, a finales de 2018 es de 0,16% dificultando la capacidad de financiamiento a través de proveedores privados y públicos, a menos que su proyecto de inversión mejore su indicador).	x			x		
	Morosidad	Es un indicador que permite determinar la cartera de créditos que está en riesgo.	La tendencia de (morosidad) entre el 2016 y 2018 ha ido disminuyendo, mientras que el promedio entre la morosidad ampliada y simple es de 4,78% para finales de 2018, aunque no es lo más óptimo, según el asesor de créditos el alto índice de morosidad es la consecuencia de una falta de dirección y la necesidad de actualización de manual de créditos que contiene el proceso de manejo de la cartera vencida.		x			x	
	Eficiencia Institucional de colocación	Este indicador ofrece el nivel de una adecuada gestión de la cartera de créditos	El indicador va variando a finales del 2018 registra un 18,52%, indicando un Bajo nivel de eficiencia frente a los recursos captados.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Satisfacción del socio	Comodidad	Esta variable tiene que ver con las instalaciones, y el punto de servicio más cercano al socio.	Existe cierta satisfacción de los socios con las instalaciones de la Institución, pero la mayoría de ellos recomiendan que debe trasladarse al centro de la ciudad, también solicitan la atención permanente en el puesto de información.	x			x		
	Amabilidad	Cordialidad con la cual trabajan los colaboradores generando empatía con los socios.	Una de las fortalezas de la Cooperativa es la calidad de atención que ofrecen los colaboradores, y la mayoría de los socios están satisfechos con esta virtud.	x					x
	Agilidad	Mediante un servicio de trámites, y transacciones rápidas los socios optimizan su tiempo y es el enfoque de toda empresa.	La Institución debe mejorar en la agilidad en atención de los socios, esto es consecuencia a la falta de una adecuada metodología crediticia, y por falta de personal operativo, también cabe recalcar que el horario de atención es de las 9h00 am a 5h00 pm, en comparación con otras Instituciones debe mejorar en una atención oportuna.	x			x		
	Profesionalismo	El nivel de instrucción y capacitación es muy importante para una mejor atención.	Los socios recomiendan mayor capacitación en el proceso de servicio principalmente, en el trámite de créditos.	x			x		

Satisfacción del socio	Tecnología con que se trabaja	Con una adecuada tecnología la Cooperativa ofrecerá sus servicios con eficiencia.	Se requiere mejorar la tecnología para agilizar las transacciones de la Cooperativa, sobre todo en la recaudación de ahorros.	x			x		
	Calidad del servicios financieros	La calidad de los servicios financieros también es reflejada en la satisfacción de las necesidades de sus socios.	Algunos socios sugieren que los montos de los créditos sean ampliados, y que el retiro del efectivo sea instantáneo.	x			x		
	Credibilidad y seguridad	Refleja la garantía del cumplimiento de las leyes gubernamentales, y la transparencia con la cual gestiona la Cooperativa.	Existe desconfianza de algunos socios con el servicio de depósito desde el lugar de trabajo, debido a que el depósito no es instantáneo por la utilización de papeletas, mientras la competencia utiliza una aplicación móvil para este servicio.	x			x		
	Administración de quejas	Permite conocer gran parte de las debilidades de la Cooperativa para que sean corregidas.	Una de las variables de evaluación de la satisfacción de los socios es la administración de quejas, para detectar y eliminar las falencias, en la Cooperativa aún no se aplica esta gestión.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Recursos tangibles	Instalaciones	Incluye la distancia de la principal oficina donde funciona la Cooperativa, las condiciones del espacio físico del trabajo, entre otras características que influye en el desarrollo de la Institución.	Como se había indicado, otra de las debilidades de la Cooperativa es su ubicación muy distante a los mercados de la ciudad, según el gerente esta falencia es por la falta de autorización por parte de la SEPS, al momento esta oficina es arrendado, con espacios muy reducidos en su interior, las estaciones de trabajo en ocasiones son utilizados por dos funcionarios.	x			x		
	Muebles y equipos de cómputo	La innovación de los muebles, equipos es una fortaleza de la Cooperativa que aporta de gran manera en su desarrollo.	La Cooperativa cuenta con un equipo de cómputo para cada colaborador, en total 7 2 impresoras Estaciones de trabajo para cada colaborador, aunque la estación de trabajo de la recaudadora requiere modernización. 1 anaquel para colaboradores del nivel táctico		x				x

Recursos tangibles	Materiales	Como complemento de los recursos tangibles, los materiales acorde a las necesidades modernas de trabajo son esenciales en el desenvolvimiento diario de los funcionarios.	Los materiales necesarios incluyen, papel bond, los formularios de crédito, papeletas de depósito y retiro, libretas, comprobante de transacciones, esferos, lápices etc. que generalmente son utilizados en las estaciones de trabajo, de acuerdo a la investigación en la actualidad no hay requerimiento alguno por parte de los colaboradores demostrando su satisfacción con estos recursos.		x						x
--------------------	------------	---	---	--	---	--	--	--	--	--	---

Componente	Subcomponente	Criterio	Situación actual	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Recursos intangibles	Tecnología	La innovación permitirá que los procesos de trabajo sean más eficiente y eficaz, mediante lo cual se ofrece un servicio con mayor calidad a los socios.	El sistema informático que actualmente utiliza la Cooperativa es el (sistema integrado de gestión), para una mayor efectividad la Institución debería utilizar el sistema FitBank. Por otra parte existe una gran necesidad de la adquisición de un equipo móvil para depósitos instantáneos en el lugar de trabajo del socio.	x			x		
	Ambiente laboral	Esta variable aporta principalmente en la salud mental de los colaboradores.	Otra de las fortalezas de la Cooperativa es el ambiente laboral esto se ha notado en el proceso de investigación, y los colaboradores están satisfechos con esta gestión.	x					x

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.7. Matriz de perfil estartegico

Tabla 55-3: Matriz perfil estratégico interno

Código	Factor	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Total
Dimensión directivo					
CG1	Liderazgo		1		1
CG2	Talento humano	1			1
CG3	Instalaciones	1			1
CG4	Equipos y materiales	1			1
Dimensión empresarial					
CPA1	Planeación	1			1
CPA2	Organización	1			1
CPA3	Dirección	1			1
CPA4	Coordinación	1			1
CPA5	Control	1			1
CTH1	Reclutamiento y selección	1			1
CTH2	Inducción	1			1
CTH3	Evaluación del desempeño	1			1
CTH4	Remuneración incentivos y prestaciones	1			1
CTH5	Capacitación	1			1
CTH6	Higiene, seguridad y calidad de vida.	1			1
CM1	Precio		1		1
CM2	Punto de servicio	1			1
CM3	Servicios	1			1
CM4	Promoción	1			1
CN1	Créditos	1			1
CN2	Ahorros	1			1
CN3	Inversiones	1			1
CN4	Servicios adicionales		1		1
CF1	Liquidez		1		1
CF2	Solvencia	1			1
CF3	ROE	1			1
CF4	ROA	1			1
CF5	Morosidad		1		1
CF6	Eficiencia institucional de colocación	1			1

CSS1	Comodidad	1			1
CSS2	Amabilidad			1	1
CSS3	Agilidad	1			1
CSS4	Profesionalismo	1			1
CSS5	Tecnología con que se trabaja	1			1
CSS6	Calidad del servicios financieros	1			1
CSS7	Credibilidad y seguridad	1			1
CSS8	Administración de quejas	1			1
CRT1	Instalaciones	1			1
CRT2	Muebles y equipos de cómputo			1	1
CRT3	Materiales			1	1
CRI1	Tecnología	1			1
CRI2	Ambiente laboral			1	1
Total		33	5	4	42
Porcentaje		78%	12%	10%	100%

Fuente: Matriz perfil estratégico interno

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 56-3: Análisis factores internos

Factores internos	Puntuación	Porcentaje
Debilidad	33	78%
Equilibrio	5	12%
Fortaleza	4	10%
Total	42	100%

Fuente: Descripción y evaluación de los factores internos

Realizado por: Janeta, C. 2020

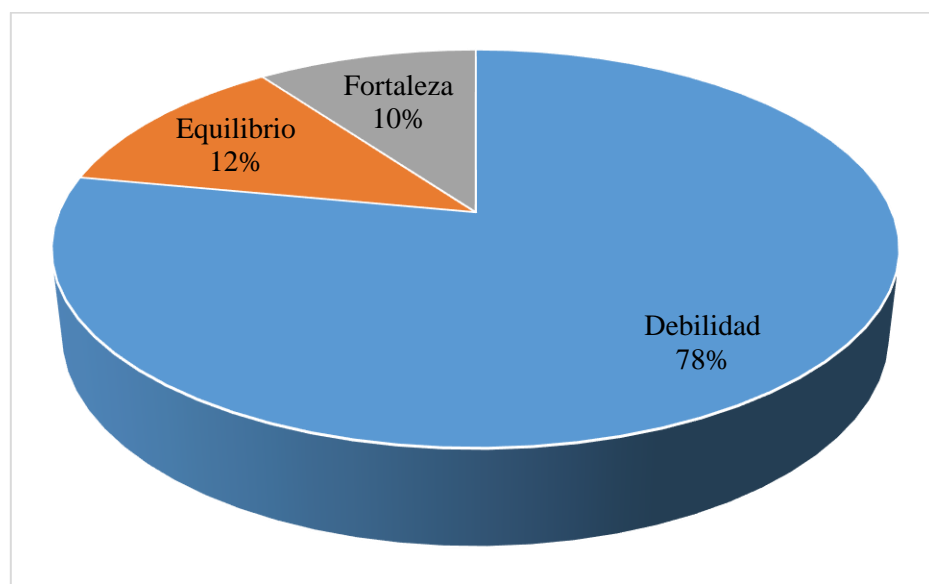


Gráfico 24-3: Análisis factores internos

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis de los factores internos.

La mayoría de los factores internos de la COAC requieren acciones correctivas incluidas la de dimensión directiva, estas debilidades tienen una estrecha relación entre sí y presentan un escenario de causa y efecto en la Cooperativa, como es la inexistencia y falta de actualización de algunos manuales de gestión, escasa capacitación de los colaboradores, falta de innovación tecnológica entre otras, lo cual afecta en el nivel de calidad de los servicios financieros que ofrece la Institución, estas debilidades tienen que ser superadas desde el proceso administrativo que incluye una adecuada planificación justificando el presente trabajo, mediante esta gestión la Institución mejorará los indicadores financieros y será más factible acceder al financiamiento externo que también es otra de las mayores necesidades de la COAC.

Existe mayor porcentaje de debilidad desde la dimensión directiva hasta la dimensión empresarial, como variables de los factores positivos se ha determinado lo siguiente: un ambiente laboral ideal para trabajar, la atención amable de los colaboradores, suficiencia en los equipos y materiales que respaldan el trabajo del gerente, mientras que la mayoría de las gestiones que se realiza en la actualidad requiere un cambio radical. En los indicadores financieros, la morosidad se ha calificado de menor impacto porque su tendencia va disminuyendo, mientras que existe liquidez para cumplir las obligaciones a corto plazo, sin embargo debe ser gestionado de la mejor manera porque sobre pasa

los límites permitidos. La tasa de interés con que trabaja la Cooperativa es calificada como un punto intermedio entre los factores internos, debido a que esta es fijada por el banco central en base a la situación económica del país, en la dimensión directiva la variable liderazgo de los directivos está calificado en este rango porque algunos dirigentes han mostrado resistencia en continuar dirigiendo la Institución y no cumplen correctamente con las funciones establecidas en la ley.

Tabla 57-3: Matriz perfil estratégico externo

Código	Factor	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Total
Entorno contextual					
FP1	Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera		1		1
FE1	PIB	1			1
FE2	PIB nominal	1			1
FE3	Inflación		1		1
FE4	Desempleo		1		1
FE5	Tasa activa máxima		1		1
FE6	Tasa pasiva máxima		1		1
FE7	Riesgo país	1			1
FE8	Deuda externa	1			1
FSC1	Sub grupos culturales			1	1
FSC2	Medios de comunicación de las masas			1	1
FSC3	Creencias	1			1
FSC4	Preocupación	1			1
FT1	Sistema informático			1	1
FT2	Plataforma informático móvil			1	1
FT3	Cajero automático		1		1
FE1	Costo de energía			1	1
FE2	Contaminación ambiental			1	1
FD1	Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.			1	1
FD2	Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio			1	1

Entorno de las relaciones					
FER1	Superintendencia de economía popular y solidaria		1		1
FS1	Apertura de nuevas agencias			1	1
FS2	Aumento de socios			1	1
FP1	Financiero	1			1
FP2	COSEDE		1		1
FC1	COAC's en la ciudad de Riobamba		1		1
Total		7	9	10	26
Porcentaje		27%	35%	38%	10%

Fuente: Matriz perfil estratégico externo

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 58-3: Análisis factores externos

Factores externos	Puntuación	Porcentaje
Amenaza	7	27%
Equilibrio	9	35%
Oportunidad	10	38%
Total	26	100%

Fuente: Descripción y evaluación de los factores externos

Realizado por: Janeta, C. 2020

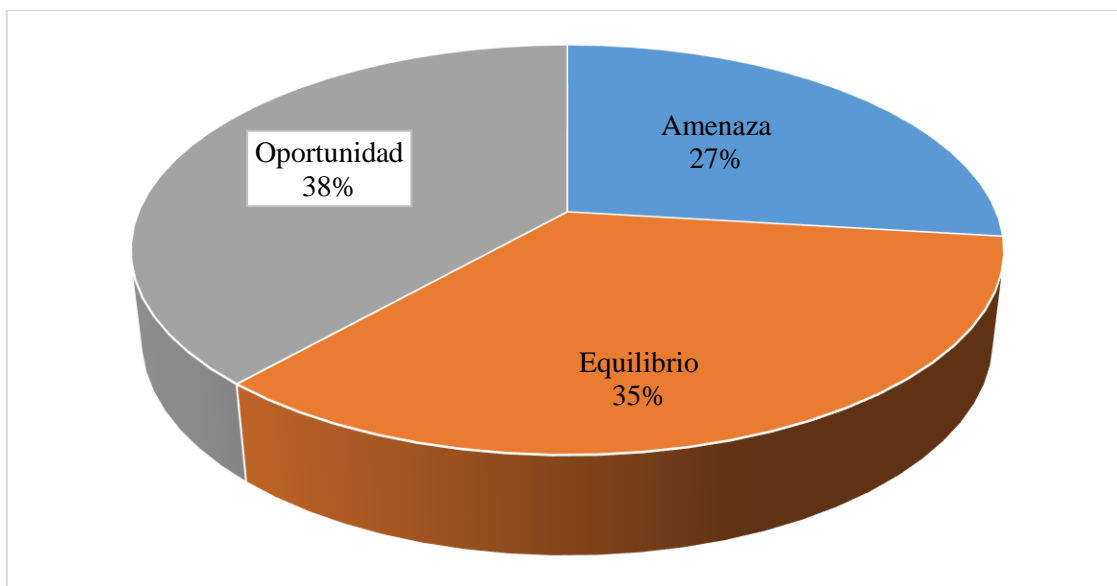


Gráfico 25-3: Análisis factores externos

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis de los factores externos.

Aunque los factores externos no son controlables por la Cooperativa, el presente análisis trata de proponer estrategias para disminuir el nivel de riesgo, aprovechando de la mejor manera las variables positivas para convertirlos en fortalezas de la Institución. El resultado presenta mayores oportunidades que la Cooperativa debe aprovechar, entre las mismas el factor socio cultural ofrece la posibilidad de captar nuevos socios, por otra parte la adquisición de equipos tecnológicos es muy factible por su bajo costo, y el cuidado del medio ambiente permitirá tomar mayor responsabilidad con los socios y la sociedad en general.

Los principales factores que amenazan la estabilidad de la COAC son el factor económico donde el bajo nivel de crecimiento es una de las causas para el aumento del riesgo país, esto afecta a la tasa de interés en entidades financieras públicas y privadas, dentro de factor socio cultural está la variable de preocupación por parte de los socios y la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, por una posible insolvencia de las COAC's principalmente del segmento 5, lo cual ha generado la disminución de depósitos en plazo fijo y como consecuencia la disminución de sus activos. Los factores que tienen relación con las decisiones de las entidades de control, supervisión y la regulación de los servicios que ofrece la Cooperativa, son calificados como un punto de equilibrio debido a que estos dependen de las condiciones de los demás factores externos.

3.3.8. Matriz de perfil competitivo

Tabla 59-3: Matriz de perfil competitivo frente a otras COAC

Factores clave	Ponderación	Luis Felipe Duchicela		Fernando Daquilema		Minga Ltda.	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Competencia del gerente	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Ubicación de las agencias	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6
Capacitación del talento humano	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Solvencia financiera	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Confianza de los socios	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Posicionamiento en el mercado	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Innovación tecnológica	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Calidad de servicios	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Total	1		1,1		3,6		2,9

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis matriz perfil competitivo.

Para el análisis de la competencia, se ha considerado los factores internos de las COAC's que tienen mayor influencia en un desarrollo exitoso, en este caso de las Cooperativas, Daquilema y Minga Ltda. Estas fueron seleccionadas como competencia directa por su grado de participación en el mismo mercado financiero, mediante la atención personalizada en el domicilio y lugares de trabajo de los socios, y alianza con las organizaciones sociales.

Estos factores son analizados bajo los siguientes parámetros, el tiempo de funcionamiento, capacidad de gestión del gerente basado en el informe financiero emitido por la SEPS, posicionamiento en el mercado, servicios ofrecidos que se reflejan en sus plataformas virtuales, opinión de los socios de la COAC Duchicela en el proceso de la encuesta y observación directa.

Según la SEPS la Cooperativa Daquilema está ubicado en el segmento 1 con un activo de más de 192 millones de dólares para finales del 2019, y con una antigüedad de 14 años, ofrece los principales servicios. Créditos de consumo, microcrédito, vivienda, y agrícola; ahorros a la vista, ahorro programado, depósito a plazo fijo, y otros servicios.

Para el desarrollo de ahorros diarios la Cooperativa cuenta con tecnología del depósito instantáneo móvil; y su trabajo es difundido a través de los principales medios de comunicación, lo cual aporta a su posicionamiento. La Cooperativa minga está ubicado en el segmento 3 de las COAC, con una vida Institucional de 23 años aproximadamente, sus activos sobrepasan los 17 millones de dólares, ofrece los principales servicios como ahorros; inversiones minga, minga mirak, mingui ahorro; créditos de consumo, microcrédito, minga móvil, minga mático, minga online, estos servicios también son promocionados a través de los principales medios digitales de comunicación. Adicional a estas Cooperativas, existen otras Instituciones financieras instaladas junto a los principales mercados de la ciudad donde ofrece los servicios la Cooperativa Duchicela.

3.3.9. Matriz FODA

Tabla 60-3: Matriz FODA

	INTERNOS	EXTERNOS
Positivos	Fortalezas	Oportunidades
	➤ Excelente ambiente laboral	➤ Reducción de costo operativo, a través de optimización de la energía
	➤ Amabilidad con la cual atienden los colaboradores	➤ Adquirir una nueva aplicación móvil para depósitos
	➤ Muebles y equipos	➤ Apertura de nueva agencia
	➤ Materiales de trabajo	➤ Disminuir la utilización del papel bond
		➤ Desarrollo de marketing digital
		➤ Adquisición de nuevo sistema informático
	➤ Asociar nuevos socios de la subcultura Puruhá	
Negativos	Debilidades	Amenazas
	➤ Bajo nivel de ROE	➤ Decisión de liquidación o fusión a las Cooperativas de segmento 5 por parte de SEPS
	➤ Inexistencia de un plan estratégico	➤ Falta de financiamiento
	➤ Falta de los principales manuales de gestión	➤ Bajo nivel de crecimiento del PIB
	➤ Falta de capacitación al talento humano	➤ Percepción social negativa por las Cooperativas con relación a los Bancos
	➤ Bajo nivel de ROA	➤ Aumento de riesgo país
	➤ Bajo nivel de calidad de los servicios financieros	
➤ Lugar de ubicación de la instalación de la Cooperativa muy lejos al sector comercial de la ciudad		

Fuente: Matriz de perfil estratégico

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.9.1. Matriz de evaluación de los factores internos

Tabla 61-3: Matriz de evaluación de factores internos

	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso total
1	Amabilidad con la cual atienden los colaboradores	0,10	4	0,40
2	Excelente ambiente laboral	0,05	3	0,15
3	Muebles y equipos	0,05	3	0,15
4	Materiales de trabajo	0,05	3	0,15
	Debilidades	Peso	Calificación	Peso total
1	Inexistencia de un plan estratégico	0,20	1	0,20
2	Bajo nivel de ROE	0,20	1	0,20
3	Bajo nivel de ROA	0,10	1	0,10
4	Falta de capacitación al talento humano	0,10	1	0,10
5	Falta de los principales manuales de gestión	0,05	2	0,10
6	Bajo nivel de calidad de los servicios financieros	0,05	2	0,10
7	Lugar de ubicación de la instalación de la Cooperativa muy lejos al sector comercial de la ciudad	0,05	2	0,10
Peso total ponderado		1,00		1,75

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

Un total de peso ponderado inferior al 2,5 indica que la Institución requiere de una intervención inmediata por parte del responsable de la gestión, mediante esta matriz se ha priorizado las debilidades según su impacto en la Cooperativa, los resultados indican que por la falta de una planificación Estratégica hay cierta desorganización en la estructura de la Cooperativa como consecuencia no existen algunos manuales de gestión, no se realiza la capacitación al talento humano. Finalmente a causa de un inadecuado proceso administrativo, el nivel de calidad del servicio es muy bajo. Esto disminuye la posibilidad de aumentar los ratios del ROE, ROA entre otros indicadores.

Estos resultados también dificultan la factibilidad de lograr la autorización del cambio de agencia por parte de la SEPS. Entre las fortalezas se destacan un ambiente laboral adecuado para el trabajo y la atención amable por parte de los colaboradores operativos, los mismos que serán muy importantes en la creación de las estrategias.

3.3.9.2. Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 6252-3: Matriz de evaluación de factores externos

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso total
1	Adquirir una nueva aplicación móvil para depósitos	0,15	4	0,6
2	Adquisición de nuevo sistema informático	0,10	3	0,3
3	Apertura de nueva agencia	0,05	3	0,15
4	Disminuir la utilización del papel bond	0,05	3	0,15
5	Desarrollo de marketing digital	0,05	3	0,15
6	Reducción de costo operativo, a través de optimización de la energía	0,05	3	0,15
7	Asociar nuevos socios de la subcultura Puruhá	0,05	3	0,15
	Amenazas	Peso	Calificación	Peso total
1	Decisión de liquidación o fusión a las Cooperativas de segmento 5 por parte de SEPS	0,18	1	0,18
2	Falta de financiamiento	0,17	1	0,17
3	Bajo nivel de crecimiento del PIB	0,05	2	0,10
4	Percepción social negativa por las Cooperativas con relación a los Bancos	0,05	2	0,10
5	Aumento de riesgo país	0,05	2	0,10
Peso total ponderado		1,00		2,3

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis.

La Cooperativa se encuentra frente a un entorno desfavorable, según el peso total ponderado del factor externo, ya que las amenazas son más fuertes que las oportunidades, entre estas la probabilidad de

que la SEPS decida disolver o liquidar a las Cooperativas del segmento 5 con indicadores de gestión desfavorables, por otra parte la falta de financiamiento afecta a la posibilidad de adquirir más recursos tangibles e intangibles, incluso para innovación de la administración del talento humano. En el aspecto socio cultural, existe la percepción de que los Bancos son más solventes que las Cooperativas básicamente por la disolución de algunas COAC's en los últimos años; por otra parte la factibilidad de adquirir nuevos equipos tecnológicos, sistema informático. Y captar nuevos socios son las principales oportunidades que la COAC tiene para su desarrollo.

Tabla 63-3: Matriz de análisis estratégico

	FORTALEZA	DEBILIDAD
FODA	<p>F1 Excelente ambiente laboral F2 Amabilidad con la cual atienden los colaboradores F3 Muebles y equipos F4 Materiales de trabajo</p>	<p>D1 Bajo nivel de ROE D2 Inexistencia de un plan estratégico D3 Falta de los principales manuales de gestión D4 Falta de capacitación al talento humano D5 Bajo nivel de ROA D6 Bajo nivel de calidad de los servicios financieros</p>
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - DO
<p>O1 Reducción de costo operativo, a través de optimización de la energía O2 Adquirir una nueva aplicación móvil para depósitos O3 Apertura de nueva agencia O4 Disminuir la utilización del papel bond O5 Desarrollo de marketing digital O6 Adquisición de nuevo sistema informático O7 Asociar nuevos socios de la subcultura Puruhá</p>	<p>Desarrollo de publicidad en los mercados de la ciudad de Riobamba , F2, O7</p>	<p>Innovación tecnológica que permita mejorar la calidad de los servicios O2,O6, D6</p>
AMENAZA	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA
<p>A1 Decisión de liquidación o fusión a las Cooperativas de segmento 5 por parte de SEPS A2 Falta de financiamiento A3 Bajo nivel de crecimiento del PIB A4 Percepción social negativa por las Cooperativas con relación a los Bancos A5 Aumento de riesgo país</p>	<p>Definir metas de colocación de crédito para mejorar la cartera de créditos F1, A1</p>	<p>Capacitar permanentemente al talento humano, para mejorar los indicadores de la Cooperativa. D1, D4,D5,A1. Desarrollar un instrumento de evaluación sobre la calidad de los servicios D3, A1</p>

--	--	--

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 64-3: Posición estratégica y evaluación de acción

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Fuerza	Elemento	Impacto	Fuerza	Elemento	Impacto
Financiero	ROA (0,16%)	1	Estabilidad ambiental	Tasa de inflación	-3
	ROE (0,68%)	2		Cambios tecnológicos	-6
	Endeudamiento (75%)	4		Posibilidad de financiamiento	-5
	Liquidez (21,29%)	5		Políticas de Junta de regulación monetaria	-5
	Solvencia (29.36%)	2		Condiciones de las Cooperativas del segmento 5	-5
	Eficiencia de colocación (18,52%)	3		Nivel de crecimiento de PIB	-3
Calificación de la Fuerza (Promedio)		2,83	Calificación de la Fuerza (Promedio)		-4,50
Ventaja competitiva	Activos de COAC	-5	Fuerza industrial	Crecimiento de la cartera de créditos	2
	Participación en el mercado	-5		Crecimiento de las utilidades	1
	Calidad de servicios	-5		Nivel de tecnología	1
	Costo operacional	-4		Nivel de cumplimiento de procesos administrativos	2
	Lealtad de los socios	-5		Compromiso del talento humano	5
	Variedad en los servicios	-5		Estabilidad financiera	2
Calificación de la Fuerza (Promedio)		-4,8	Calificación de la Fuerza (Promedio)		2,17

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 65-3: PEYEA Eje vertical

Fuerza	Valor
Fuerza financiera	2,83
Estabilidad ambiental	-4,50
Total eje	-1,67

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 66-3: PEYEA Eje horizontal

Fuerza	Valor
Fuerza Industrial	2,17
Ventaja Competitiva	-4,83
Total eje	-2,67

Fuente: Técnicas de investigación

Realizado por: Janeta, C. 2020

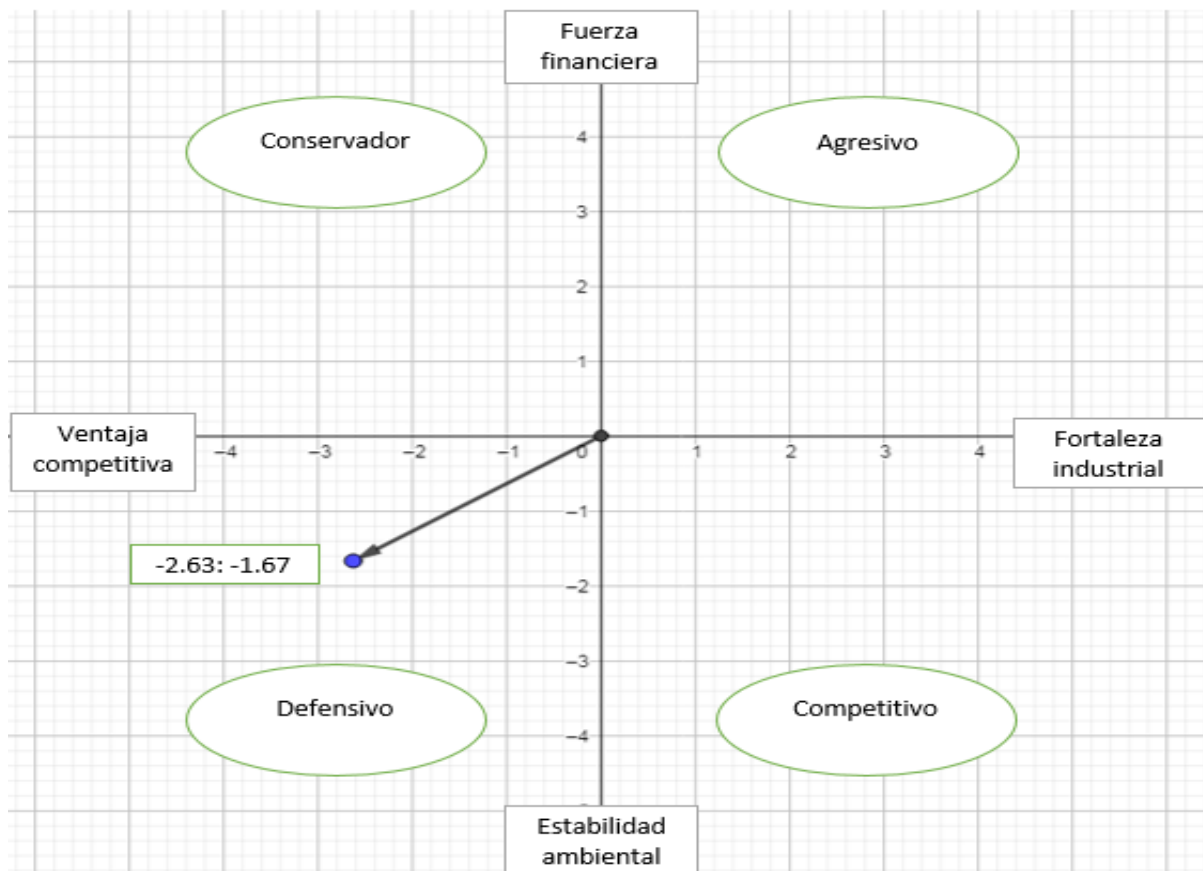


Gráfico 26-3: Posición estratégica y evaluación de acción

Realizado por: Janeta, C. 2020

Análisis de posición estratégica y evaluación de acción.

La mayoría de los factores de la posición estratégica presentan indicadores poco aceptables para la COAC, según el vector direccional de la matriz, los factores competitivos y la estabilidad ambiental son los principales componentes con mayor debilidad, estos resultados ratifican la conclusión determinada en las matrices EFE Y EFI.

En el mercado local la Cooperativa aún no tiene mayor participación generando desconfianza en la sociedad al momento de captar nuevos socios, por lo que es necesario mejorar la calidad de los servicios para el desarrollo de su posicionamiento; la Cooperativa también debe rediseñar su proceso administrativo para controlar el nivel de efectividad de su gestión, en la parte financiera es necesario mejorar los indicadores de ROE, y ROA reduciendo los costos operativos y aumentando la cartera de créditos esto permitirá generar mayor solvencia. Para contrarrestar las amenazas del entorno, como el cambio tecnológico, bajo crecimiento de PIB y las nuevas resoluciones de la SEPS, es necesario que la Cooperativa esté preparado mejorando los indicadores financieros y de gestión. Según la matriz la Cooperativa debe aplicar la estrategia defensiva, aprovechando las oportunidades para superar las debilidades y potenciando las fortalezas

Objetivos propuestos

3.3.10. Perspectiva socio económico

- Satisfacer las necesidades socioeconómicas de los asociados
- Ofrecer servicios de créditos de calidad
- Generar mayor confianza en el servicio de ahorro de los socios
- Fomentar el desarrollo social de los socios internos y externos de la Cooperativa
- Obtener una rentabilidad adecuada acorde a los parámetros financieros
- Mantener un indicador de morosidad por debajo de 1%
- Aumentar la cartera de créditos
- Incrementar la cartera de captación de recursos financieros

3.3.11. Perspectiva de procesos internos

- Mejorar la estructura organizacional

3.3.12. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores
- Innovar los recursos tecnológicos de la Cooperativa
- Potenciar un buen ambiente laboral

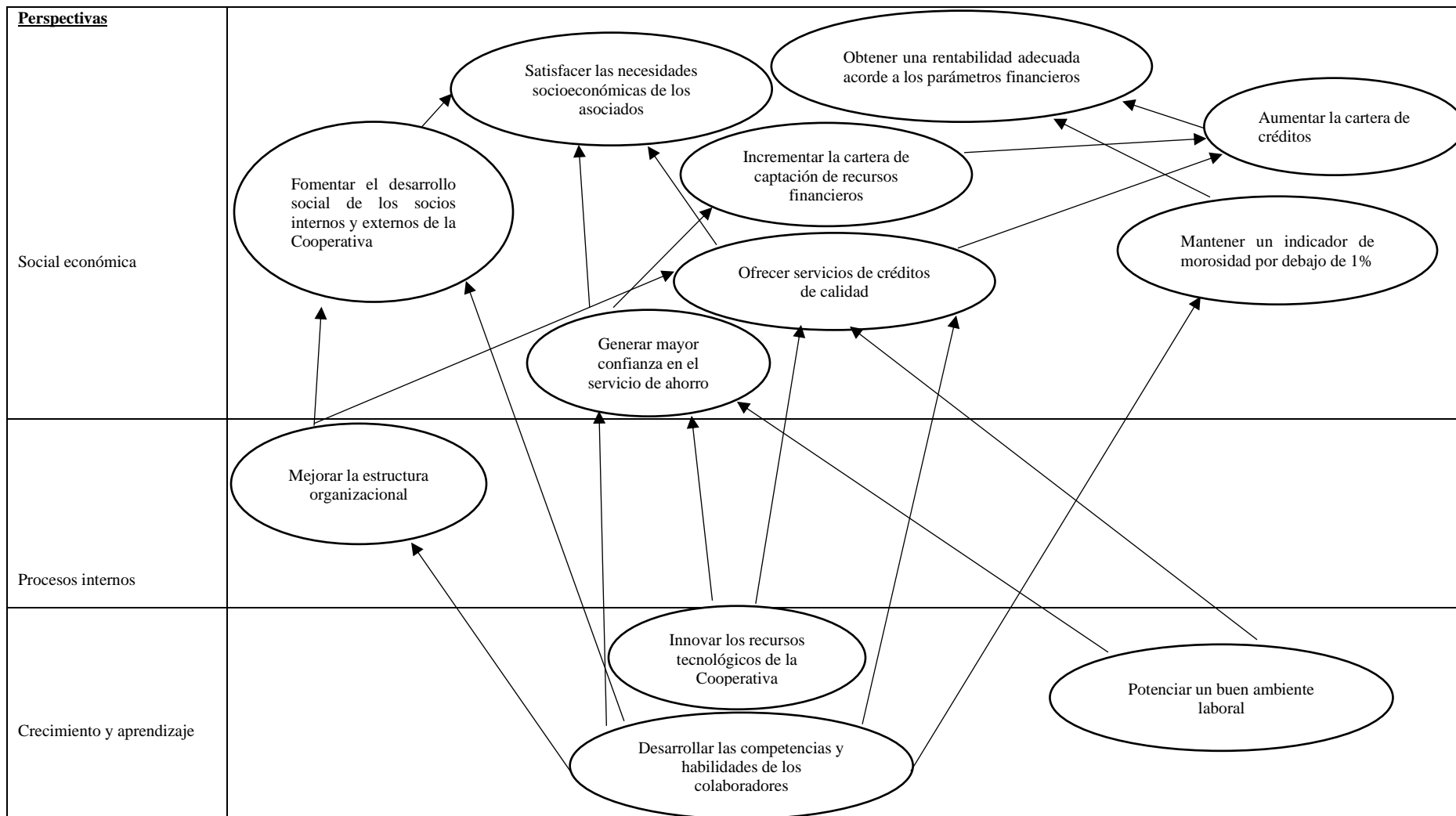


Gráfico 27-3: Mapa estratégico

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 67-3: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador estratégico	Método de cálculo	Línea base al 2018	Meta anual	Programas o plan de acción
Socioeconómico	Obtener una rentabilidad adecuada acorde a los parámetros financieros	Eficiencia en el ROA	ROA obtenida/ ROA deseada	6%	25%	Plan de evaluación del desempeño
		Eficiencia en el ROE	ROE obtenida/ ROE deseada	4%	25%	
	Mantener un indicador de morosidad por debajo de 1%	Indicador de morosidad	Cartera de créditos en riesgo/Cartera total de créditos	4,78%	0,50%	Plan de capacitación para el área de créditos
	Aumentar la cartera de créditos	Total cartera de créditos	Cartera de créditos alcanzado/Cartera de créditos deseados	8%	85%	Planificación del talento humano Actualización de manual de créditos Programa de incentivos Formalización del contrato de relaciones laborales

Socioeconómico	Incrementar la cartera de captación de recursos financieros	Cartera de captaciones de	Cartera de captaciones alcanzados/Cartera de captaciones deseados	11%	95%	Plan de Marketing
	Satisfacer las necesidades socioeconómicas de los asociados	Nivel de satisfacción del socio	número de socios satisfechos/número de socios insatisfechos	52%	95%	Documentación del seguimiento de atención de calidad
	Ofrecer servicios de créditos de calidad	Nivel de agilidad	Número de créditos desembolsados/número de créditos solicitados	54%	95%	Actualización de manual de créditos
	Generar una mayor confianza en el servicio de ahorro de los socios	Nivel de confianza de los socios	Total de cartera del DPF/ total de cartera de DPF deseada	52%	95%	Desarrollo de un manual de captaciones
	Fomentar el desarrollo social de los socios internos y externos de la Cooperativa	Balance social	Número de socios que han recibido capacitación financiera /número de socios deseados con capacitación financiera	No existe	30%	Plan de educación financiera
Procesos internos	Mejorar la estructura organizacional	Calidad de servicio de	Tiempo de demora actual en el trámite de créditos/tiempo de demora deseado en el trámite de créditos	4 días	2 días	Análisis y rediseño de los puestos

Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores	Colaboradores competentes	Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones deseados	1	2	Diseñar un manual de capacitación general
			Frecuencia de capacitaciones realizadas/frecuencia de capacitaciones deseadas	50%	100%	
	Innovar los recursos tecnológicos de la Cooperativa	Capacidades de la Cooperativa	Tiempo utilizado para los depósitos móviles/Tiempo de utilización deseado mediante depósito móvil	50%	100%	Proyecto de innovación de TIC s
	Potenciar un buen ambiente laboral	Ambiente laboral	Número de colaboradores satisfechos en la Institución/ Número de colaboradores de la Institución	60%	100%	Diseñar un sistema de gestión del talento humano

Fuente: Mapa estratégico

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.12.1. Plan de acción

Tabla 68-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 1

Objetivo estratégico	Obtener una rentabilidad adecuada acorde a los parámetros financieros					
Estrategia	Desarrollar manuales que permitan mejorar el control como parte del proceso administrativo					
Proyecto	Diseño de un plan de evaluación del desempeño					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Determinar las competencias y habilidades que se deben evaluar	01/10/2020	04/11/2020	1 mes	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	258
Definir la metodología de evaluación a aplicar	05/11/2020	12/11/2020	1 semana	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	78
Sistematizar la información	13/11/2020	13/12/2020	1 mes	Tecnológico	Gerente general Responsable de sistemas	249
Socializar el plan de evaluación del desempeño	14/12/2020	21/12/2020	1 semana	Tecnológico	Gerente general	31
Presupuesto Total						616

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 69-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 2

Objetivo estratégico	Mantener un indicador de morosidad por debajo de 1%						
Estrategia	Capacitación a los colaboradores de área de créditos sobre la metodología crediticia						
Proyecto	Diseño de un plan de capacitación para el área de créditos						
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto	
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración				
Analizar las necesidades de capacitación	22/12/2020	29/12/2020	5 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	78	
Determinar personal a quienes se va a capacitar	30/12/2020	04/01/2021	2 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	26	
Determinar los objetivos de la capacitación	05/01/2021	12/01/2021	6 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	90	
Contratar al instructor de capacitación	13/01/2021	20/01/2021	6 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	41	
Definir métodos de capacitación	21/01/2021	05/02/2021	14 días	Tecnológico, y Material de oficina	Gerente general, capacitador	71	
Reservar un lugar de capacitación	08/02/2021	12/02/2021	5 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	37	
Establecer la fecha, hora y duración de capacitación	17/02/2021	18/02/2021	2 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	26	
Presupuesto Total						369	

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 70-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 3

Objetivo estratégico	Aumentar la cartera de créditos					
Estrategias	Aumentar la capacidad de talento humano Motivar a que los colaboradores aumenten la productividad Definir metas de colocación de créditos					
Proyectos	Programa de incentivos Formalización del contrato de relaciones laborales Planificación del talento humano Actualización de manual de créditos					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
A. Programa de incentivos						
Definir los objetivos del programa	19/02/2021	24/02/2021	4 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	66
Determinar las necesidades generales de los colaboradores	25/02/2021	08/03/2021	10 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	138
Seleccionar las necesidades más frecuentes	09/03/2021	16/03/2021	6 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	90
Socializar el plan a los colaboradores	17/03/2021	24/03/2021	6 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	41

B. Formalización del contrato						
Definir el salario mínimo básico a los puestos	25/03/2021	01/04/2021	6 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	90
Legalizar el contrato en el ministerio de trabajo	05/04/2021	05/05/2021	15 días	Tecnológico y Material de oficina	Gerente general	75
C. Contratar un asesor de créditos y un recaudador						
Reclutamiento	06/05/2021	07/06/2021	1 mes	Tecnológico, material de oficina, medios de comunicación	Gerente general y asesor administrativo	258
Selección de colaborador	08/06/2021	08/07/2021	1 mes	Tecnológico, material de oficina, carpetas de aspirantes	Gerente general y asesor administrativo	258
D. Actualización de manual						
Innovar la tecnología crediticia	09/07/2021	09/08/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	258
Establecer metas de cartera de crédito a corto plazo	11/08/2021	18/08/2021	1 semana	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	78
Definir número de operaciones y límites de morosidad	19/08/2021	26/08/2021	1 semana	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	72
Total						1424

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 71-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 4

Objetivo estratégico	Incrementar la cartera de captación de recursos financieros					
Estrategia	Desarrollo de publicidad en los mercados de la ciudad de Riobamba					
Proyecto	Plan de Marketing					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Segmentación del mercado	06/05/2021	13/05/2021	6 días	Tecnológico y material de oficina, mapa de la ciudad	Gerente general, asesor administrativo	90
Determinar el nicho de mercado	14/05/2021	21/05/2021	5 días	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	78
Identificar las necesidades de las personas	25/05/2021	25/06/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina, herramientas de investigación	Gerente general, asesor de créditos	255
Definir los objetivos del plan	28/06/2021	02/07/2021	5 días	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	78
Definir las estrategias de publicidad	05/07/2021	12/07/2021	5 días	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	78
Presupuesto Total						579

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 7253-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 5

Objetivo estratégico	Satisfacer las necesidades socioeconómicas de los asociados					
Estrategia	Desarrollar un instrumento de evaluación sobre la calidad de servicios					
Proyecto	Documentación del seguimiento de atención de calidad					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Determinar los objetivos del manual	13/07/2021	20/07/2021	5 días	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	78
Describir el alcance del manual	21/07/2021	28/07/2021	5 días	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	78
Desarrollo del contenido, políticas de atención al socio	29/07/2021	30/08/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	258
Revisión y distribución de manual de atención al socio	01/09/2021	08/09/2021	5 días	Tecnológico y material de oficina	Gerente general	37
Desarrollo de un cuestionario para el análisis de una atención de calidad	09/09/2021	16/09/2021	5 días	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor administrativo	78
Adquisición de buzón de quejas y reclamos	17/09/2021	24/09/2021	5 días	Financiero	Gerente general	98
Presupuesto Total						627

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 73-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 6

Objetivo estratégico	Ofrecer servicios de créditos de calidad					
Estrategia	Disminuir el tiempo de trámite de créditos					
Proyecto	Actualización de manual de créditos					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Actualizar los niveles de aprobación y comité de crédito	01/10/2020	03/11/2020	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	258
Rediseño de las políticas de crédito	04/11/2020	07/12/2020	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	258
Innovación de nuevo servicio financiero (microcrédito de acumulación ampliado)	08/12/2020	08/01/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	258
Rediseñar los montos y plazos de las operaciones de crédito	11/01/2021	11/02/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	138
Aprobación del consejo de administración	12/02/2021	28/03/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente y presidente de consejo de administración	37
Presupuesto Total						949

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 74-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 7

Objetivo estratégico	Generar mayor confianza en el servicio de ahorro de los socios					
Estrategia	Establecer políticas que permitan realizar transacciones de una manera transparente y oportuna					
Proyecto	Desarrollo de un manual de captaciones					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Determinar los objetivos del manual	01/10/2020	08/10/2020	1 semana	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	78
Determinar los tipos de depósitos	12/10/2020	23/10/2020	2 semanas	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	138
Establecer procesos de captaciones	26/10/2020	26/11/2020	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general, asesor en servicios financieros	258
Determinar las políticas del manejo del dinero	27/11/2020	28/12/2020	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	258
Asignar responsabilidades del trabajo y otros elementos del manual	29/12/2020	29/01/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor en servicios financieros	258
Aprobación de consejo de administración	01/02/2021	01/03/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y presidente de consejo de administración	37
Presupuesto Total						1027

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 75-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 8

Objetivo estratégico	Mejorar el desarrollo social de los socios internos y externos de la Cooperativa					
Estrategia	Proporcionar educación financiera a los socios					
Proyecto	Plan de educación financiera					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Definir los objetivos de la educación financiera	27/09/2021	04/10/2021	1 semana	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	78
Determinar los socios que participarán en la capacitación	05/10/2021	12/10/2021	1 semana	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	78
Identificar el método de capacitación	13/10/2021	20/10/2021	1 semana	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	78
Preparar materiales necesarios para la capacitación en créditos y ahorros	21/10/2021	22/11/2021	1 mes	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	258
Reservar el lugar de instrucción	23/11/2021	30/11/2021	1 semana	Materiales de oficina	Gerente general	25
Definir la fecha y hora de capacitación	30/11/2021	07/12/2021	1 semana	Materiales de oficina	Gerente general	25
Presupuesto Total						542

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 7654-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 9

Objetivo estratégico	Mejorar la estructura organizacional					
Estrategia	Diseño de puestos enfocado a la satisfacción de las necesidades de los socios					
Proyecto	Análisis y rediseño de los puestos					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
A. Describir los puestos de nivel operativo (Gerencia, caja, crédito, y recaudación móvil)	19/02/2021	19/04/2021	2 meses	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	498
B. Análisis de puesto, (Gerencia, caja, crédito, y recaudación móvil, guardia, conserje, información)						
Requisitos mentales	20/04/2021	04/05/2021	2 semanas	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	138
Requisitos físicos	05/05/2021	19/05/2021	2 semanas	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	138
Responsabilidad por: supervisar a las personas, recursos, contactos internos y externos	20/05/2021	03/06/2021	2 semanas	Tecnológico y material de oficina	Gerente general	56
Condiciones de trabajo	04/06/2021	18/06/2021	2 semanas	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	138
C. Rediseño y creación de nuevos puestos (Guardia, conserje, e información)	19/06/2021	19/08/2021	2 meses	Tecnológico y material de oficina	Gerente general y asesor administrativo	498
Presupuesto Total						1466

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 77-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 10

Objetivo estratégico	Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores					
Estrategia	Capacitar permanentemente al talento humano de la Cooperativa					
Proyecto	Diseñar un manual de capacitación general					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Desarrollo de los objetivos y alcance de capacitación	22/12/2020	05/01/2021	2 semanas	Tecnológico	Gerente general y asesor administrativo	132
Desarrollo de metas de capacitación	06/01/2021	20/01/2021	2 semanas	Tecnológico	Gerente general y asesor administrativo	132
Diseño de estrategias de capacitación	21/01/2021	04/02/2021	2 semanas	Tecnológico	Gerente general y asesor administrativo	132
Desarrollar las etapas de capacitación (transmisión de información; desarrollo de habilidades, actitudes, y conceptos)	05/02/2021	19/02/2021	2 semanas	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general y asesor administrativo	114
Determinar los recursos de capacitación	22/02/2021	01/03/2021	1 semana	Tecnológico	Gerente general y asesor administrativo	72
Definir el presupuesto de capacitación	02/03/2021	16/03/2021	2 semanas	Tecnológico	Gerente general y asesor administrativo	132
Desarrollo de cronograma de capacitación	17/03/2021	24/03/2021	1 semana	Tecnológico	Gerente general y asesor administrativo	72
Presupuesto Total						786

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 78-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 11

Objetivo estratégico	Innovar los recursos tecnológicos de la Cooperativa					
Estrategia	Innovación tecnológica que permita mejorar la calidad de los servicios					
Proyecto	Proyecto de innovación de TICs					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Desarrollo de los objetivos y el ámbito del proyecto	19/02/2021	05/03/2021	2 semanas	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general, responsable de área de sistemas y asesor administrativo	220
Descripción de innovación	08/03/2021	08/04/2021	1 mes	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general y responsable de área de sistemas	258
Aprobación por el consejo de administración	09/04/2021	23/04/2021	2 semanas	Materiales de oficina	Gerente general	126
Adquirir el sistema de cobro mediante el móvil	26/04/2021	26/05/2021	1 mes	Financiero	Gerente general	3666
Adquirir el sistema de información Fit Bank	27/05/2021	28/06/2021	1 mes	Financiero	Gerente general	60536
Desarrollo de capacitación a los colaboradores en la nueva tecnología	28/06/2021	28/07/2021	1 mes	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general y responsable de área de sistemas	258
Presupuesto total						65064

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 79-3: Plan de acción de objetivo estratégico N. 12

Objetivo estratégico	Potenciar un buen ambiente laboral					
Estrategia	Enfocar la gestión del talento humano en la protección y cuidado integral					
Proyecto	Diseñar un sistema de gestión del talento humano					
Actividades	Cronograma			Recursos	Responsables	Presupuesto
	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración			
Desarrollo de introducción y objetivos del sistema	22/12/2020	05/01/2021	2 semanas	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general y asesor administrativo	138
Desarrollo de un manual de selección del talento humano	06/01/2021	08/02/2021	1 mes	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general y asesor administrativo	258
Diseño de un manual de remuneración	09/02/2021	09/03/2021	1 mes	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general y asesor administrativo	250
Desarrollo de un programa de higiene y seguridad	10/03/2021	12/04/2021	1 mes	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general y asesor administrativo	254
Presentación de la propuesta al consejo administrativo	13/04/2021	27/04/2021	2 semanas	Tecnológico y materiales de oficina	Gerente general	29
Presupuesto Total						930

Fuente: Cuadro de mando integral

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.13. Plan operativo anual

Tabla 80-3: Plan operativo anual 2020

Proyecto	Objetivo	Indicador	Presupuesto	Responsables
Plan de evaluación del desempeño	Obtener una rentabilidad adecuada acorde a los parámetros financieros	Eficiencia en el ROA y ROE	616	Gerente general
Plan de capacitación para el área de créditos	Mantener un indicador de morosidad por debajo de 1%	Indicador de morosidad	104	Gerente general
Actualización de manual de créditos	Ofrecer servicios de créditos de calidad	Nivel de agilidad	774	Gerente general
Desarrollo de un manual de captaciones	Generar mayor confianza en el servicio de ahorro de los socios	Nivel de confianza de los socios	990	Gerente general
Diseñar un manual de capacitación general	Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores	Colaboradores competentes	132	Gerente general
Diseñar un sistema de gestión del talento humano	Potenciar un buen ambiente laboral	Ambiente laboral	138	Gerente general
Total			2753	

Fuente: Plan de acción de la Cooperativa

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 81-3: Plan operativo anual 2021

Proyecto	Objetivo	Indicador	Presupuesto	Responsables
Plan de capacitación para el área de créditos	Mantener un indicador de morosidad por debajo de 1%	Indicador de morosidad	265	Gerente general
Programa de incentivos Formalización del contrato de relaciones laborales Planificación del talento humano Actualización de manual de créditos	Aumentar la cartera de créditos	Total cartera de créditos	1424	Gerente general
Plan de Marketing	Incrementar la cartera de captación de recursos financieros	Cartera de captaciones	579	Gerente general y asesor de créditos
Documentación del seguimiento de atención de calidad	Satisfacer las necesidades socioeconómicas de los asociados	Nivel de satisfacción del socio	627	gerente general
Actualización de manual de créditos	Ofrecer servicios de créditos de calidad	Nivel de agilidad	175	Gerente general y presidente de consejo de administración
Desarrollo de un manual de captaciones	Generar mayor confianza en el servicio de ahorro de los socios	Nivel de confianza de los socios	37	Gerente general y presidente de consejo de administración
Plan de educación financiera	Fomentar el desarrollo social de los socios internos y externos de la Cooperativa	Balance social	542	Gerente general
Análisis y rediseño de los puestos	Mejorar la estructura organizacional	Calidad de servicio	1466	Gerente general
Diseñar un manual de capacitación general	Desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores	Colaboradores competentes	654	Gerente general
Proyecto de innovación de TIC s	Innovar los recursos tecnológicos de la Cooperativa	Capacidades de la Cooperativa	22714	Gerente general y presidente de consejo de administración
Diseñar un sistema de gestión del talento humano	Potenciar un buen ambiente laboral	Ambiente laboral	792	Gerente general
Total			29275	

Fuente: Plan de acción de la Cooperativa

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.14. Proyección de captaciones y créditos

Tabla 82-3: Proyección de captaciones

Captaciones en USD													
Año	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total captación
2021	30000	40000	50000	50000	50000	50000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	750000
2022	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	1980000
2023	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	1980000
2024	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	165000	1980000
TOTAL	525000	535000	545000	545000	545000	545000	575000	575000	575000	575000	575000	575000	6690000

Fuente: Plan de acción de la Cooperativa

Realizado por: Janeta, C. 2020

Tabla 83-3: Proyección de colocación de crédito

Colocaciones 2021 en USD													Total colocación
	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Asesor 1	30000	30000	30000	30000	30000	30000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	
Asesor 2	0	0	0	0	0	0	0	50000	50000	50000	50000	50000	
AÑO 2021	30000	30000	30000	30000	30000	30000	50000	100000	100000	100000	100000	100000	730000
Colocaciones en USD periodo 2022 a 2024													
AÑO 2022	Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total colocación
Asesor 1	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	
Asesor 2	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	
Total	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	1920000
Año 2023 a 2024	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	1920000
	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	1920000
Total 4 años	510000	510000	510000	510000	510000	510000	530000	580000	580000	580000	580000	580000	6490000

Fuente: Plan de acción de la Cooperativa

Realizado por: Janeta, C. 2020

3.3.15. Proyección de estado de resultados a 2024

Tabla 84-3: Estado de resultados proyectado

Cooperativa de Ahorro y Crédito Luis Felipe Duchicela Ltda.					
Proyección de estado de resultados en USD					
Descripción	Año Base	2021	2022	2023	2024
Intereses y descuentos ganados	84.338	167.900	441.600	480.000	480.000
Intereses causados	14.994	67.500	178.200	178.200	178.200
Margen neto intereses (real)	69.345	100.400	263.400	301.800	301.800
Ingresos por servicios	2.585	3.102	3.722	4.467	5.360
Margen bruto financiero	71.930	103.502	267.122	306.267	307.160
Provisiones	13.500	7.300	19.200	19.200	19.200
Margen neto financiero	58.430	96.202	247.922	287.067	287.960
Total gastos de operación	58.215	85.246	90.361	94.879	98.674
Otro gastos operaciones	28525,35	41.761	44.267	46.480	48.339
Gastos de personal	29.703	43.485	46.094	48.399	50.335
Margen de intermediación financiera	215	10.956	157.561	192.188	189.286
Otros ingresos (ingresos extraordinarios)	540	648	778	933	1.120
Otros gastos y perdidas	122	146	176	211	253
Ganancia o pérdida antes de impuesto	633	11.457	158.163	192.910	190.153
Impuesto a la renta	0	573	55.357	67.519	66.553
Utilidad antes de participación a TH	0	10.884	102.806	125.392	123.599
15% al talento humano	0	1.633	15.421	18.809	18.540
Utilidad neta	0	9.252	87.385	106.583	105.059

Fuente: Plan de acción de la Cooperativa

Realizado por: Janeta, C. 2020

CONCLUSIONES

El marco teórico definido en el presente trabajo de investigación está enfocado a promover el desarrollo socio económico de los asociados de la organización popular y solidaria como son las COAC's a través de la determinación de los objetivos mediante el desarrollo de uno de los principales procesos administrativos como es la planificación, por otra parte se ha definido también el proceso de organización y funcionamiento de las Cooperativas, resaltando sus objetivos y la diferencia del sistema financiero privado.

Mediante el diagnóstico FODA y la aplicación de las matrices EFE, EFI, se concluye que en los factores internos de la Cooperativa prevalecen las debilidades, en la dimensión directiva la falta de un buen liderazgo ha restringido los principales proyectos presentados por el gerente. Mientras que en la dimensión empresarial la falta de financiamiento forma parte de las debilidades de la Cooperativa debido a que los socios se limitan a dejar sus depósitos a mayor plazo, principalmente por su ubicación en el segmento 5, los indicadores de rentabilidad sobre el activo y patrimonio desfavorecen a la posibilidad de un financiamiento externo. Como efecto la COAC, se ha limitado a desarrollar la publicidad ya que los socios nuevos solicitan créditos, estas restricciones afectan la imagen Institucional.

Dentro de la innovación la falta de una plataforma tecnológica para el ahorro móvil dificulta la posibilidad de entregar este servicio con mayor calidad, su operación actual disminuye la confianza de los depositantes lo cual afecta en el nivel de monto y frecuencia de depósitos. La falta de capacitación a los colaboradores del nivel operativo afecta en el nivel de productividad y satisfacción de las necesidades de los socios, en el proceso organizativo no existe algunos manuales de administración mientras que las existentes no se ejecutan con mayor calidad esto demuestra una necesidad de capacitación del gerente en las habilidades técnicas y conceptuales. Finalmente en el ámbito externo la crisis sanitaria ha generado la restricción de trabajo en la mayoría de las unidades productivas como efecto un decrecimiento del PIB del país.

Con la utilización de las matrices de análisis y posición estratégico, se ha propuesto la aplicación de la estrategia defensiva, para su cumplimiento se define los principales objetivos de la Cooperativa desde las perspectivas de crecimiento, aprendizaje, procesos internos, y socio económico, para el cumplimiento de la misión y visión Institucional, estos objetivos mantienen una correlación de causa y efecto entre sí, para una adecuada organización y monitoreo se ha desarrollado el cuadro de mando,

integrando los objetivos, metas, e indicadores, cada objetivo esta detallado en un plan de acción que finalmente es resumido en el plan operativo anual. Un adecuado cumplimiento de los objetivos será reflejado en los indicadores de gestión y financiera.

RECOMENDACIONES

El diagnóstico desarrollado en el presente trabajo se ha basado en la información emitida por los socios internos y externos de la Cooperativa y sus estrategias están diseñadas para superar principalmente las debilidades y desde una perspectiva de la realidad de economía nacional por lo tanto se recomienda:

Aplicar las estrategias propuestas en los dos primeros períodos, a este tiempo la Cooperativa se organizará mejor para nuevos retos en el 2022, a partir de esa fecha la Institución debe enfocar a la captación y colocación de recursos financieros durante los tres últimos años de la vigencia del plan, ya que se desenvolverá en un mejor escenario de trabajo con talento humano capacitado, procesos de servicio financiero efectivos, e innovación tecnológica.

Para una mejor dirección de la Cooperativa el gerente como socio interno de la Cooperativa debe sugerir al presidente actual del consejo de administración una actualización del reglamento de las elecciones a fin de que este instrumento aporte a una mejor selección de nuevos directivos al futuro sobre todo que cumplan con los requisitos de liderazgo, trabajo en equipo y emprendimientos de desarrollo social, debido a que la falta de compromiso de algunos exdirigentes ha sido una de las falencias que han afectado en la dimensión empresarial de la Cooperativa.

El gerente debe presentar solicitud a la SEPS sobre el cambio de oficina hacia la parroquia Maldonado de la ciudad de Riobamba a finales del mes de julio del 2021 ya que para esa fecha según la proyección la Cooperativa contará con más de 700 mil dólares de activos aproximadamente.

GLOSARIO

* **Autonomía.** La autonomía es lo que se conoce como la facultad de una persona o entidad para actuar por su cuenta. Esto quiere decir que cuenta con independencia para decidir y actuar como le parezca conveniente. En este sentido, el concepto de autonomía se relaciona al de independencia ya que no necesita opiniones ajenas. (De Significados, 2020)

* **Ambigüedad.** Posibilidad de que algo pueda entenderse de varios modos o de que admita distintas interpretaciones. (Wordreference, 2020)

* **Conglomerado.** Se denomina filial a aquella empresa que está controlada por otra. Por esa razón, se le incluye dentro de la categoría de sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Asimismo, a la firma que lleva el timón económico se le llama compañía matriz. (Economipedia, 2020)

* **Congruente.** Conveniente, coherente, lógico. (Real academia española, 2020)

* **Declinación.** Caída, descenso o declive. (Real academia española, 2020)

* **Estándar.** El concepto se utiliza para nombrar a aquello que puede tomarse como referencia, patrón o modelo. Se conoce como estandarización o normalización al proceso que apunta a la creación y la aplicación de normas que son utilizadas a nivel general en un determinado ámbito. (Definición de, 2019)

* **Optimización.** La optimización es la acción de desarrollar una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. (Economipedia, 2020)

* **PIB.** El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. (Economipedia, 2020)

* **Provisión.** Una provisión, en el ámbito contable, es un pasivo que consiste en reservar una serie de recursos para hacer frente una obligación de pago prevista en el futuro. (Economipedia, 2020)

* **Riesgo.** Riesgo es una posibilidad de que algo desagradable acontezca. Se asocia generalmente a una decisión que conlleva a una exposición o a un tipo de peligro. Riesgo es sinónimo de peligro, azar, fortuna, eventualidad y antónimo de seguridad, confianza, certeza. Las situaciones de riesgo son aquellas decisiones que llevan a situaciones de peligro. (Significados, 2017)

* **Socio.** Un socio es un agente, persona u organización, que se alía a otro con el fin de lograr un objetivo común. Los socios forman una sociedad en la cual se definen los derechos y obligaciones de cada parte. (Economipedia, 2020)

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea nacional del Ecuador. (2011, 16 de marzo). *Loeps del sector financiero popular y solidario*. Recuperado de: <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Blacio, R. (2009). *El cooperativismo en el Ecuador*. com. Recuperado de: <https://www.derechoecuador.com/el-cooperativismo-en-el-ecuador>
- Carchipulla, D., & Otavalo, A. (2015). *Planificación estratégica aplicada a la cooperativa de ahorro y crédito Ahorrista Solidario para el periodo 2013 – 2017* (Tesis de ingeniería, Universidad de Cuenca). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22829/1/TESIS.pdf>
- Casco, A. (2017). *Planificación estratégica en la cooperativa de ahorro y crédito producción ahorro inversión servicios p.a.i.s. Ltda. Sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015–2019* (Tesis de ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6670/1/82T00752.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW HILL.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: The McGraw Hill.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/quienes-somos/>
- De Significados. (2020). *Autonomía*. Recuperado de: <https://designificados.com/autonomia/>
- Definición de. (2019). *Definición de*. Recuperado de: <https://definicion.de/estandar/>
- Documenta Asesoría y servicios E.I.R.L. (2020). *Instrumentos de Investigación*. Recuperado de: <https://www.documenta.pe/instrumentos/#:~:text=Un%20instrumento%20de%20investigaci%C3%B3n%20es,compuestos%20por%20escalas%20de%20medici%C3%B3n>
- Economipedia. (2020). *Definiciones*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/provision.html>
- Hernández, R et al. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores S.A.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2020, 28 de febrero). *Código orgánico monetario y financiero*. Recuperado de:

https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/CODIGO_ORGANICO_MONETARIO_FINANCIERO.pdf/e7da9a6d-57fa-471d-8215-0ed4c7f58dbd

Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.

Narváez, J. & Rincón, C. (2017). *Presupuestos bajo normas Internacionales de información financiera y Taxonomía XBRL*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/70310?prev=bf>

Navayo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/esepoch/46037?as_all=planificaci%C3%B3n__estrat%C3%A9gica__en__organizaciones__no__lucrativas__Navayo__Pablo__2011&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: The McGraw Hill.

Pérez, J. & Merino, M. (2009). *Definición de Inversiones*. Recuperado de: <https://definicion.de/inversion/>

Pérez, J. & Merino, M. (2013). *Definición de ahorro*. Recuperado de: <https://definicion.de/ahorro/>

Real academia española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/interconexi%C3%B3n?m=form>

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. Recuperado de: <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Rojas, M. & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/70197?prev=bf>

Romero, L. (2014). *Plan estratégico de la empresa pública: Banco Nacional de fomento sucursal Celica 2014-2018* (Tesis de maestría, Universidad de las fuerzas armadas). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8660/1/T-ESPE-047966.pdf>

Significados. (2017). *Significado de riesgo*. Recuperado de: <https://www.significados.com/riesgo/>

Superintendencia de economía popular y solidaria. (2018). *Ley organica de economía popular y solidaria*. Recuperado de:

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>

Telemazonas Ecuador. (1 de agosto 2014). *Asaltan cooperativa de ahorro en Riobamba*. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=qUjQ2ywZdsA>

- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de:
https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?as_all=Administraci%C3%B3n__estrat%C3%A9gica__Torres__Hern%C3%A1ndez__2015&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Web y empresas. (2008). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Recuperado de:
http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Wordreference. (2020). *Definición*. Recuperado de:
<https://www.wordreference.com/definicion/ambig%C3%BCedad>
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Recuperado de:
https://elibro.net/es/ereader/epoch/70795?as_all=Planificaci%C3%B3n__aplicada__a__las__cooperativas__y__dem%C3%A1s__formas__Zabala__H,__2005&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

ANEXO A: RUC DE LA COOPERATIVA



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0691731529001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: HIPO HIPO ANTONIO
CONTADOR: WILLACRES OBREGON MAYRA ARACELI
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/09/1995 FEC. CONSTITUCION: 05/09/1995
FEC. INSCRIPCION: 25/10/2010 FECHA DE ACTUALIZACION: 13/09/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: CACHA (CAB. EN MACHANGARA) Barrio: COMUNIDAD SAN PEDRO DE CHUYUG Referencia ubicación: EN LA CASA COMUNAL Telefono De Referencia: 023412662

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

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

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 ABIERTOS: 2
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO III CHIMBORAZO CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AENV010410

Lugar de emisión: RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN Fecha y hora: 13/09/2013 14:41:58

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0691731529001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 25/10/2010

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: CACHA (CAB. EN MACHANGARA) Barrio: COMUNIDAD SAN PEDRO DE CHUYUG Referencia: EN LA CASA COMUNAL Telefono De Referencia: 023412882

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 13/08/2013

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: YARUQUIES Calle: PADRE LOBATO Intersección: QUIS QUIS Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA CANCHA DEPORTIVA Telefono Trabajo: 032618479

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



USUARIO

FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AEVM010410

Lugar de emisión: RIOBAMBA/AV. DANIEL LEON Fecha y hora: 13/08/2013 14:41:58

ANEXO B: SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

HASTE SOCIO...!!!

Apertura de cuenta

- Copia de Cédula y papeleta de votación.
- Copia de pago de servicios básicos.
- 25.00 dólares.

Requisitos para crédito

- Copia a color de Cédula y Papeleta de Votación (Titular, Cónyuge y Garantes).
- Copia de pago de Servicios Básicos actualizados.
- Copia de Ruc o Rise y Patente.
- Copia de documentos para garantía.

ADEMÁS

En la Cooperativa DUCHICELA, Ponemos a disposición de los socios y la ciudadanía en general el servicio de pagos y recaudaciones de todos los servicios a través de alianzas estratégicas con las proveedoras de servicios como:



CONSULTE SU: Ahorro ■ Inversión ■ Crédito ■

CAPITAL	TIEMPO	INTERES	TOTAL

Contacte con su Asesor:

..... Telf:

Dirección: Padre Lobato y Quis Quis

032 619 013

Riobamba – Ecuador

www.coopduchicela.com



ANEXO C: FORMULARIOS PARA TRÁMITES DE CRÉDITOS

COOPERATIVA LUIS FELIPE DUCHICELA

EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Asesor/Jefe de Agencia:		Fecha:	
No. / Nombre del Socio:			

INFORMACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

Disponible	Valor en \$	Cuentas por Cobrar	Valor en \$	Cuentas por Pagar	Valor en \$
Efectivo		a) Saldo inicial total		Proveedores	
Ahorros		b) CxC del mes		Bancos	
Otros		c) (-) incobrables		Otros	
Total		d) Total CxC (a-c)		Total Ctas. por Pagar	

ANÁLISIS DE VENTAS

Frecuencia ventas	diaria	semanal	quincenal	mensual
Lunes		Martes	Miercoles	Jueves
Viernes		Sabado	Domingo	Total
1 semana		Martes	Martes	4ta. semana
				Total
1 quincena		Martes		Total
				Total
Mensual				Total

Rubros más importantes de las ventas (detalle)			
Cantidad	Descripción	V. Unit.	Total

el 80% de las ventas se concentran en	
Hasta 3 clientes	
de 4 a 10 clientes	
de 11 a 20 clientes	
de 21 a 50 clientes	
mas de 50 clientes	

ANÁLISIS DE COMPRAS

Frecuencia compras	diaria	semanal	quincenal	mensual
Lunes		Martes	Miercoles	Jueves
Viernes		Sabado	Domingo	Total
1 semana		Martes	Martes	4ta. semana
				Total
1 quincena		Martes		Total
				Total
Mensual				Total

Rubros más importantes de las ventas (detalle)			
Cantidad	Descripción	V. Unit.	Total

el 80% de las ventas se concentran en	
Hasta 3 clientes	
de 4 a 10 clientes	
de 11 a 20 clientes	
de 21 a 50 clientes	
mas de 50 clientes	

Gastos Generales del Negocio	
Alquiler	0
Servicios Basicos	0
Transporte	0

Deudas del Negocio	0	
impuestos/licencias	0	
Gastos de Personal	0	TOTAL
Otros	0	

ANÁLISIS DE INVENTARIOS						
Materia Prima						
Cantidad	Costo Unit.	Descripción	C. Total	P.V. Unidad	M.B. Util	Valor Total
Productos en Proceso						
Cantidad	Costo Unit.	Descripción	C. Total	P.V. Unidad	M.B. Util	Valor Total
Productos Terminados / Mercadería						
Cantidad	Costo Unit.	Descripción	C. Total	P.V. Unidad	M.B. Util	Valor Total

DATOS DE LA UNIDAD FAMILIAR

Ingresos Familiares		Egresos Familiares	
Deudor		Arriendos	
Cónyugue		Alimentación	
Arriendos		Educación	
Pensiones		Transporte	
Hijos		Salud	
Otros		Servicios Básicos	
TOTAL		Otras deudas (mensual)	
		TOTAL	

Balance del Negocio	
Caja / Bancos	\$
Cuentas por cobrar	\$
Inventarios	\$
Activos Fijos	\$
Total de Activos	\$
Cuentas por Pagar	\$
Patrimonio del Negocio	\$
Hogar	
Patrimonio del Hogar	\$
Patrimonio General	\$
Balance General	
Activos Fam/Emp	\$
Pasivos Fam/Emp	\$
Ingresos Fam/Emp	\$
Egresos Fam/Emp	\$
Patrimonio Fam/Emp	\$

Flujo de Caja		
Ventas		
Compras		
Gastos Generales		
Ingresos Líquidos		
Otros Ingresos Familiares		
Gastos Familiares		
Liquidez Disponible		

Indicadores Financieros		
Capital de Trabajo		
Rotación de Cap de Trabajo		
Rotación de Inventarios		
Rotación de Cuentas x Cobrar		
Margen Bruto/Ventas		
Margen Bruto/Compras		
Dependencia del Negocio		
Cuota Propia / Excedente		

Firma Of. / J. Agencia: _____

Concedor de la responsabilidad y de las penas que conllevan declaro que la información levantada es verídica y autorizo a Cooperativa "Felipe Duchicela XXVII" a realizar las verificaciones correspondientes



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII"

SOLICITUD DE CRÉDITO DEUDOR

Nº 0001293

ANVERSO

INFORMACIÓN DEL CRÉDITO					
LUGAR Y FECHA	TIPO DE CRÉDITO	No. de CRÉDITO	VALOR QUE SOLICITA	FORMA DE PAGO	TIPO DE GARANTÍA
DESTINO:					PLAZO:
1. DATOS PERSONALES DEL SOCIO					
APELLIDOS Y NOMBRES				CEDULA	TEL. CELULAR
SOCIO					
CÓNYUGE					
FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	SEPARACIÓN DE BIENES	CARGAS FAMILIARES	SOCIO No.	
SU VIVIENDA ES: (P.A.F)	HIPOTECADA (S.N.)	NOMBRE ARRENDADOR	ALQUILER MENSUAL	TELÉFONO	
DIRECCIÓN DOMICILIARIA		TELÉFONO	CELULAR	T. RESIDENCIA	CORREO
NOMBRES DEL PARIENTE MÁS CERCANO		DIRECCIÓN DOMICILIARIA		TELÉFONO	CELULAR
2. ACTIVIDAD DEL SOCIO					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN QUE TRABAJA		DEPARTAMENTO	GRADO O CARGO	TIEMPO DE SERVICIO	
DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN			TELÉFONO	CELULAR	
3. ACTIVIDAD DEL CONYUGE					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN QUE TRABAJA		DEPARTAMENTO	GRADO O CARGO	TIEMPO DE SERVICIO	
DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN			TELÉFONO	CELULAR	
4. FUENTE DE PAGO					
INGRESOS		EGRESOS		SALDO	
SUELDO LIQUIDO		ALIMENTOS			
SUELDO DEL CONYUGE		EDUCACIÓN			
ARRENDAMIENTOS		ARRIENDO			
COMERCIO		VESTIDO			
SERVICIOS		OTROS EGRESOS			
OTROS INGRESOS					
TOTAL INGRESOS		TOTAL EGRESOS			
5. BALANCE DE SITUACIÓN PERSONAL					
ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL	
CAJA BANCOS		CUENTAS POR PAGAR			
CUENTAS POR COBRAR		PRESTAMOS LARGO PLAZO			
PROPIEDADES (A. FIJOS)		OTROS			
OTROS					
TOTAL ACTIVOS		TOTAL PASIVOS			
6. DETALLE DE VEHÍCULOS					
MARCA	AÑO	AVALUO	MARCA	AÑO	AVALUO
7. PROPIEDADES					
CASAS O TERRENOS		AVALUO	UBICACIÓN		
8. RELACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS					
Institución:		No. DE CUENTA	TIPO DE CUENTA	CALIFICACIÓN	
A.-					
B.-					



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII"

ANÁLISIS DEL CRÉDITO Y DATOS PERSONALES						
SOCIO No.-	NOMBRES Y APELLIDOS			FECHA:		
MONTO SOLICITADO:	CAPACIDAD DE PAGO		PLAZO:			
PATRIMONIO DISPONIBLE EN NUESTRA INSTITUCIÓN						
CERTIFICADO DE APORTACIÓN	CTA. AHORROS		AH. ENCAJE			
DEPÓSITOS A PLAZO	OTROS		TOTAL:			
TOTAL DE CRÉDITOS EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS						
CON LA COAC.	OTRAS INSTITUCIONES		TOTAL			
OBSERVACIONES:						
FORMULARIOS:						
SOLICITUD DE CRÉDITO	EVALUACIÓN DE RIESGOS		DECLARACIÓN PATRIMONIAL			
DOCUMENTACIÓN DEL DEUDOR / CONYUGUE O CONVIVIENTE:						
COPIAS CI. Y VOT. DEUDOR	COPIAS CI. Y VOT. CONYUGUE					
TIT. DE PROPIEDAD BIENES	ROL DE PAGO / DECLAR. PATRIMONIAL:					
COPIAS DE: LUZ	AGUA		TELÉFONO			
DOCUMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA O NEGOCIO DEL DEUDOR						
COPIA DEL RUC.	COPIAS DE: LUZ		AGUA		TELÉFONO	
DECLARACIÓN IMPUESTOS	IVA.		IMP. RENTA			
COPIA DE FACTURAS	COMPRAS		VENTAS			
PER. DE FUNCIONAMIENTO.	OTROS					
DOCUMENTACIÓN DEL GARANTE / CONYUGUE O CONVIVIENTE:						
SOCIO No.-	NOMBRES Y APELLIDOS					
COPIAS CI. Y VOT. GARANTE	COPIAS CI. Y VOT. CONYUGUE					
TIT. DE PROPIEDAD BIENES	ROL DE PAGO / DECLAR. PATRIMONIAL					
COPIAS DE: LUZ	AGUA		TELÉFONO			
DOCUMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA O NEGOCIO DEL GARANTE						
COPIA DEL RUC.	COPIAS DE: LUZ		AGUA		TELÉFONO	
DECLARACIÓN IMPUESTOS	IVA.		IMP. RENTA			
COPIA DE FACTURAS	COMPRAS		VENTAS			
PER. DE FUNCIONAMIENTO.	OTROS					
CARACTERÍSTICAS DE LA GARANTÍA DEL DUEODR						
SOBRE FIRMAS	PRENDA INDUSTRIAL		HIPOTECARIA			
VALOR AVALUO DE HIPOTECA	FECHA AVALUO DE HIPOT.					
DESCRIPC. DE LA GARANTÍA	DETALLAR LOS BIENES E INMUEBLES					
CASA	TERRENO		VEHICULOS		OTROS	
REVISIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES						
PAGARÉ	LETRA DE CAMBIO		C. DE RIESGOS		OPER. DIRECTAS	
ANÁLISIS Y SUGERENCIA DEL OFICIAL DE CRÉDITO						
MONTO SUGERIDO	INTERES		PLAZO			
PAGOS	MENSUAL		QUINCENAL		DIARIO	
AL VENCIMIENTO						
OBSERVACIONES						
ANÁLISIS Y SUGERENCIA DEL JEFE DE CRÉDITO						
MONTO SUGERIDO	INTERES		PLAZO			
PAGOS	MENSUAL		QUINCENAL		DIARIO	
AL VENCIMIENTO						
OBSERVACIONES						
Lugar y Fecha:						
_____ GERENTE			_____ JEFE DE CRÉDITO		_____ OFICIAL DE CRÉDITO	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII"

INFORME DE INSPECCIÓN			
Jefe / Asesor de Crédito		Fecha de Inspección:	
DATOS INFORMATIVOS			
NO. DE SOCIO		Nombres y Apellidos:	
Dirección Domicilio / Cantón:		Parroquia:	
Calles:		Barrio:	
Comunidad:		Teléfono:	
Dirección del Trabajo / Cantón:		Parroquia:	
Calles:		Barrio:	
Comunidad:		Teléfono:	
LINEAS DE CRÉDITOS			
Microcrédito:	Emergentes:	Educación	
Créditos Especiales:	Otros:		
TIPO DE GARANTÍA			
Sobre Firmas:	Prendario	Hipotecario	
Monto Solicitado:			
FORMAS DE PAGO			
Diario:	Quincenal:	Mensual:	
Al Vencimiento:	Otros:		
OCUPACIÓN DEL SOLICITANTE:			
OCUPACIÓN DEL CONYUGE:			
VERIFICACIÓN:			
BIENES MUEBLES:	BIENES INMUEBLES	SEMOVIENES	
	Casas:		
	Terrenos:		
OTROS	Vehiculos:		
PROCESO DE PRODUCCIÓN:	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN		
OBSERVACIONES:			
INGRESOS:		EGRESOS	
SUELDO:		CRÉDITOS OTRAS INSTITUCIONES:	
COMERCIO:		ALIMENTACIÓN:	
AGRICULTURA:		EDUCACIÓN:	
GANADERÍA:		SALUD:	
INGRESOS CONYUGE:		OTROS:	
OTROS:			
TOTAL DE INGRESOS:		TOTAL DE EGRESOS	
CAPACIDAD DE PAGO:			
Inspeccionado por:	_____ JEFE DE CRÉDITO	_____ ASESOR DE CRÉDITO	

ANEXO D: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

CUESTIONARIO AL TALENTO HUMANO

Objetivo: Diagnosticar la gestión del talento humano y sus resultados en la Cooperativa de ahorro y Crédito Luis Felipe Duchicela XXII Ltda. De la ciudad de Riobamba, para el trabajo investigativo.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda, en preguntas cerradas marque con una equis (X) la opción que usted considere como **calificación**.

Créditos

1. ¿Existe un manual de créditos?

Sí No

2. ¿Cuáles son los montos mínimos y máximos de los créditos y a qué plazo?

.....

3. Las actividades que usted desempeña en la Cooperativa ¿están bien organizadas por su inmediato superior?

Sí No

Porque?

4. Su inmediato superior ¿demuestra conocimientos y habilidades en sus funciones?

Sí No

5. ¿Conoce usted cuales son los incentivos que la Cooperativa ofrece por sus méritos?

Sí No

6. ¿La Cooperativa ha gestionado capacitación para usted? en caso afirmativo con qué frecuencia

Sí No

Semestral

Anual

Otro

7. ¿Son suficientes las capacitaciones que recibe?

Sí No No recibo capacitación

8. ¿Conoce usted las gestiones realizadas sobre la higiene, seguridad y calidad de vida en la Cooperativa?

Sí No

9. ¿Conoce usted el reglamento interno de la Cooperativa?

Sí No

10. Las funciones y responsabilidades que usted debe cumplir ¿están bien definidos?

Sí No

11. ¿Usted se siente parte de un equipo de trabajo?

Sí No

12. Las instalaciones de la Cooperativa, ¿son cómodas para que usted se desenvuelva adecuadamente como colaborador?

Sí No

13. ¿Se siente participe en los resultados de la Cooperativa?

Sí No

14. Su desempeño ¿ha sido evaluado por la Cooperativa?

Sí No

15. ¿Cuáles son los principales objetivos de la Cooperativa para este año?

1.....

2.....

3.....

16. ¿Está satisfecho con la tecnología utilizada actualmente para desarrollar su trabajo?

Sí No

17. ¿Podría definir 3 debilidades y 3 fortalezas de la Cooperativa?

Debilidades

1.....

2.....

3.....

Fortalezas

1.....

2.....

3.....

18. Finalmente, por favor sugiera que acciones debe desarrollar la Cooperativa para su crecimiento a largo plazo

.....
.....

Muchas gracias por su colaboración

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL SOCIO

Objetivo: Diagnosticar la gestión del talento humano y sus resultados en la Cooperativa de ahorro y Crédito Luis Felipe Duchicela XXII Ltda. De la ciudad de Riobamba, para el trabajo investigativo.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda, en preguntas cerradas marque con una equis (X) la opción que usted considere como **calificación**.

Gerente

1. ¿Existe un manual de funciones en la Cooperativa?

Sí No

2. ¿Con que periodicidad lo realizan la evaluación del desempeño a los funcionarios de la Cooperativa. ?

Trimestral Semestral otro

3. ¿Mantiene una estadística sobre las quejas que recibe de parte de los socios?

Sí No

4. ¿Con que frecuencia se capacita a los colaboradores de la Cooperativa?

Trimestral Semestral otro

5. ¿Con que frecuencia se actualiza el manual de créditos?

Trimestral Semestral otro

6. ¿Por qué no se ha adquirido un equipo tecnológico para depósitos instantáneos?

.....
.....

7. ¿Cuál es el horario de atención en la Cooperativa?

.....

8. ¿Cuántos cajeros son habilitados para ofrecer los servicios de la cooperativa?

.....

9. ¿Se realiza publicidad en la Cooperativa?

.....

10. ¿Reciben algún curso los socios de la Cooperativa?

.....

11. ¿Qué les impide financiarse más?

.....

12. ¿Qué tipo de contratos de trabajo utiliza la Cooperativa con sus colaboradores?

- Contratos a plazo fijo
- Contratos a plazo indefinido
- Contratos especiales

13. ¿Por qué no se apertura una oficina en otras ciudades?

.....

.....

14. ¿Cuál es el horario de trabajo de los funcionarios de la Cooperativa?

.....

.....

15. ¿Cuáles son los equipos tecnológicos con la cual trabaja la cooperativa?

Equipo tecnológico			
área	computadora	impresora	otros
gerencia			
contabilidad			
Auditoria			
caja			
sistemas			
Asesor de créditos			
Información			
Otro			
Laptop	L		
Equipo de escritorio	E		
impresora	I		

16. ¿Cuáles son los objetivos para este año?

.....

.....

.....

.....

17. ¿Los asesores y recaudadores tienen metas de trabajo?, ¿cuáles son?

.....

.....

18. ¿Ha desarrollado una planificación estratégica en la historia de la Cooperativa?

Sí No

¿Existe un reglamento interno?

Sí No

19. ¿con que frecuencia son evaluados los metas y objetivos de la Cooperativa?

Sí No

Semestral

Anual

Otro

20. ¿Cuál es la cartera de créditos y la morosidad?

.....
.....
.....

21. ¿Cómo se desarrolla la contratación del personal?

.....
.....
.....

22. Documentos necesarios para la gestión de la Cooperativa

Planes	si	no
Capacitación		
Incentivos		
Reclutamiento y selección del personal		
MANUALES		
Manual de organización		
Manual de créditos		
Manual de recaudación		
Objetivos		
Metas		
Estrategias		

Muchas gracias por su colaboración

6. ¿La Cooperativa destaca por el carácter innovador de sus servicios?

Muy en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿Considera usted que la ubicación de la Cooperativa es lo más adecuado?

Muy en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Qué tan probable es que nos recomiende?

Muy improbable

Muy probable

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. En el tiempo que ha trabajado con la Cooperativa, ¿ha tenido alguna inconformidad con el servicio?

Si

No

En caso afirmativo, mencione cual ha sido el motivo de dicha inconformidad.

.....
.....

10. ¿En qué deberíamos mejorar como Cooperativa?

.....
.....
.....

ANEXO E: DIÁLOGO CON LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA



ANEXO F: DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DE LA COAC DUCHICELA



ANEXO G: CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA COAC



ANEXO H: ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA



