



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MINGA LTDA, DEL CANTÓN RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2021-2025.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

GERMANIA NATALY GAVILANES ZARUMA

Riobamba - Ecuador

2021



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MINGA LTDA, DEL CANTÓN RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2021-2025.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: GERMANIA NATALY GAVILANES ZARUMA

DIRECTOR: Ing. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Germania Nataly Gavilanes Zaruma

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

Yo, Germania Nataly Gavilanes Zaruma, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 22 de febrero del 2021

.....

Germania Nataly Gavilanes Zaruma

C.I. 0604244798

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2021-2025**, realizado por la señorita: **GERMANIA NATALY GAVILANES ZARUMA**, 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. Hugo Santiago Trujillo Chávez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	HUGO SANTIAGO TRUJILLO CHAVEZ Firmado digitalmente por HUGO SANTIAGO TRUJILLO CHAVEZ Fecha: 2021.07.22 08:41:37 -05'00' 	22-06-2021
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova DIRECTOR TRIBUNAL	LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2021.07.21  19:22:58 -05'00'	22-06-2021
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte MIEMBRO TRIBUNAL	ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE Firmado digitalmente por ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE Fecha: 2021.07.21 22:43:08 -05'00' 	22-06-2021

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico la culminación de mis estudios a Dios por ser mi eje principal en cada paso académico dentro de mi carrera universitaria y por permitirme concluir el presente trabajo de titulación. A mis familiares por brindarme siempre sus palabras de aliento y apoyo incondicional para que no me rinda y continúe con mi carrera universitaria. Al personal docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por sus conocimientos y experiencias impartidas en cada una de las aulas de clases. A mis amigos quienes se convirtieron en la familia que yo escogí y a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa de mi formación profesional

Con mucho cariño

Nataly

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de titulación quiero agradecer a mi Dios todopoderoso por concederme salud, vida y el impulso de superación para enfrentar los diferentes problemas que se presentaron en el transcurso de mi carrera profesional. Agradezco a mi familia especialmente a mis padres quienes me han motivado y apoyado a lo largo de formación académica. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo porque me brindó la oportunidad de superarme profesionalmente, a sus docentes por sus experiencias y conocimientos impartidos en el transcurso de la formación académica. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. y a su gerente general Ing. Jorge Vicente Chucho Lema quien me abrió las puertas y me brindó su confianza al proporcionarme la información necesaria para poder realizar mi proyecto de tesis. Al Ing. Luis Alberto Esparza Córdova y al Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte por el apoyo y guía para concluir el presente trabajo de manera satisfactoria. A mis compañeros y amigos por su compañía y apoyo durante todo este tiempo de vida universitaria

Nataly

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Marco teórico.....	3
1.2.1 Planificación.....	3
1.2.1.1 <i>Clasificación de la planificación.....</i>	3
1.2.2 Estrategia.....	4
1.2.2.1 <i>Propósitos de la estrategia.....</i>	4
1.2.2.2 <i>Las estrategias de crecimientos básicas son tres.....</i>	4
1.2.2.3 <i>Direccionamiento estratégico.....</i>	5
1.2.3 ¿Qué es la planificación estratégica?.....	5
1.2.3.1 <i>Importancia de la planificación estratégica.....</i>	5
1.2.3.2 <i>Objetivo de la planificación estratégica.....</i>	6
1.2.3.3 <i>Beneficios de la planificación estratégica.....</i>	6
1.2.3.4 <i>Elementos de la planificación estratégica.....</i>	6
1.2.4 Etapas del proceso de la planificación estratégica.....	6
1.2.5 Contenido de la planificación estratégica.....	7
1.2.5.1 <i>Misión.....</i>	7
1.2.5.2 <i>Visión.....</i>	7
1.2.5.3 <i>Valores.....</i>	8
1.2.5.4 <i>Objetivos.....</i>	8
1.2.5.5 <i>Acciones estratégicas.....</i>	8
1.2.6 Diagnóstico Situacional.....	8
1.2.6.1 <i>Análisis interno.....</i>	8
1.2.6.2 <i>Análisis externo.....</i>	10

1.2.6.3	<i>Matriz de impacto interno y externo</i>	12
1.2.6.4	<i>Análisis FODA y DOFA o SWOT</i>	13
1.2.6.5	<i>Plan operativo</i>	13
1.2.7	<i>Indicadores de gestión</i>	13
1.2.8	<i>Proceso administrativo</i>	14
1.2.9	<i>Gestión administrativa</i>	14
1.3	Marco conceptual	14

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	15
2.1	Enfoque de investigación	15
2.2	Nivel de Investigación	15
2.2.1	<i>Descriptiva</i>	15
2.2.2	<i>Explicativo</i>	15
2.2.3	<i>Documental</i>	16
2.3	Diseño de Investigación	16
2.3.1	<i>No experimental</i>	16
2.4	Tipo de estudio	16
2.4.1	<i>Transversal</i>	16
2.5	Métodos, técnicas, instrumentos de investigación	17
2.5.1	<i>Métodos</i>	17
2.5.1.1	<i>Inductivo</i>	17
2.5.2	<i>Técnicas</i>	17
2.5.2.1	<i>Entrevista</i>	17
2.5.2.2	<i>Encuesta</i>	17
2.5.3	<i>Instrumentos</i>	17
2.5.3.1	<i>Guía de la entrevista</i>	17
2.5.3.2	<i>Cuestionario</i>	18
2.6	Población y muestra	18
2.6.1	<i>Población</i>	18
2.6.2	<i>Muestra</i>	19
2.7	Idea a defender	20
2.7.1	<i>Variables del estudio</i>	20

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	20
3.1	Verificación de la idea a defender	20
3.2	RESULTADOS	21
3.2.1	<i>Resultados de la encuesta aplicada al personal de la cooperativa</i>	21
3.2.2	<i>Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa</i>	32
3.2.3	<i>Resultados de la entrevista aplicada</i>	42
3.2.4	<i>Discusión de resultados</i>	46
3.3	Tema	48
3.4	Descripción de la propuesta	48
3.4.1	<i>Reseña histórica y valores corporativos</i>	48
3.4.2	<i>Valores corporativos</i>	49
3.4.3	<i>Misión</i>	50
3.4.4	<i>Visión</i>	50
3.4.5	<i>Productos</i>	50
3.4.6	<i>Requisitos</i>	51
3.4.6.1	<i>Apertura de Cuenta</i>	51
3.4.6.2	<i>Crédito</i>	51
3.4.7	<i>Agencias Riobamba</i>	52
3.4.8	<i>Tasas de interés</i>	52
3.4.9	<i>Registro de directiva</i>	52
3.4.10	<i>Modelo de estructura organizacional</i>	55
3.4.5	<i>Análisis estratégico de la situación</i>	56
3.4.5.1	<i>Análisis externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda</i>	56
3.4.6	<i>Análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda</i>	61
3.4.7	<i>Matriz de impacto</i>	63
3.4.7.1	<i>Matriz de impacto interno</i>	63
3.4.7.2	<i>Matriz de impacto externo</i>	64
3.4.8	<i>Matriz FODA</i>	65
3.4.9	<i>Matrices</i>	66
3.4.9.1	<i>Matriz de evaluación de factores externos (EFI)</i>	66
3.4.9.2	<i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	67
3.4.9.3	<i>Matriz DAFO</i>	69
3.4.9.4	<i>Orden de la ejecución de las estrategias</i>	70

3.4.10	<i>Plan operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda</i>	71
CONCLUSIONES		75
RECOMENDACIONES		76
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Formato de la matriz de evaluación de los factores internos	10
Tabla 2-1:	Impacto de la matriz de evaluación de factores internos	10
Tabla 3-1:	Formato de la matriz de evaluación de los factores externos.....	12
Tabla 4-1:	Impacto de la matriz de evaluación de los factores externos	12
Tabla 5-1:	Matriz de impacto interno y externo	12
Tabla 6-1:	Matriz DOFA.....	13
Tabla 1-2:	Enfoque Externo	18
Tabla 2-2:	Enfoque Interno.....	18
Tabla 1-3:	¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa?.....	21
Tabla 2-3:	¿En qué área desempeña sus actividades diariamente dentro de la cooperativa?	22
Tabla 3-3:	¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?	23
Tabla 4-3:	¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?	24
Tabla 5-3:	¿Qué valor cooperativo practica desde que empezó a trabajar ?.....	25
Tabla 6-3:	¿Conoce usted los objetivos de la cooperativa?	26
Tabla 7-3:	¿Cuenta con las herramientas para el desempeño de las actividades diarias?.....	27
Tabla 8-3:	¿Cuál cree que es la razón que los clientes eligen los productos financieros ?....	28
Tabla 9-3:	¿Cómo califica la administración de la cooperativa?	29
Tabla 10-3:	¿Cuál es el principal problema que presenta la administración?.....	30
Tabla 11-3:	¿Considera que el diseño de la planificación incidirá en el mejoramiento?	31
Tabla 12-3:	¿A cuál de los siguientes servicios accede usted en la cooperativa?.....	32
Tabla 13-3:	¿Considera que el tiempo de espera es el adecuado hasta recibir la atención?	33
Tabla 14-3:	¿Cómo considera usted la atención al cliente que brinda la cooperativa?	34
Tabla 15-3:	¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?.....	35
Tabla 16-3:	¿Considera que la cooperativa crea un ambiente laboral adecuado ?.....	36
Tabla 17-3:	¿Cómo considera usted el estado de la infraestructura de la cooperativa?	37
Tabla 18-3:	¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la institución?	38
Tabla 19-3:	¿Cuál es el principal problema que ha evidenciado en la institución?	39
Tabla 20-3:	¿Considera que la institución cuenta con los canales electrónicos necesarios? ...	40
Tabla 21-3:	¿Considera que los procesos se encuentran estandarizados en la organización? ..	41
Tabla 22-3:	Información General.....	49
Tabla 23-3:	Productos	50
Tabla 24-3:	Tasas de Interés.....	52
Tabla 25-3:	Registro de directiva.....	52

Tabla 26-3:	Vocales del Consejo de Administración.....	53
Tabla 27-3:	Vocales del Consejo de Vigilancia.....	54
Tabla 28-3:	Inflación del Ecuador	56
Tabla 29-3:	Tasa de interés activa	57
Tabla 30-3:	Tasa de interés pasiva.....	58
Tabla 31-3:	Desempleo Ecuador.....	58
Tabla 32-3:	Producto Interno Bruto	59
Tabla 33-3:	Tasa de pobreza.....	60
Tabla 34-3:	Análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.....	61
Tabla 35-3:	Matriz de impacto Interno	63
Tabla 36-3:	Porcentaje de matriz de impacto interno	63
Tabla 37-3:	Matriz de impacto externo	64
Tabla 38-3:	Porcentaje de matriz de impacto externo	64
Tabla 39-3:	Matriz FODA.....	65
Tabla 40-3:	Matriz de la evaluación de factores externos	66
Tabla 41-3:	Matriz de evaluación de factores externos.....	67
Tabla 42-3:	Matriz DAFO	69
Tabla 43-3:	Orden de ejecución de las estrategias	70
Tabla 44-3:	Plan operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	Clasificación de la Planificación	4
Gráfico 2-1.	Análisis del ambiente.....	11
Gráfico 3-3.	¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa?	21
Gráfico 4-3.	¿En qué área desempeña sus actividades diariamente?	22
Gráfico 5-3.	¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?.....	23
Gráfico 6-3.	¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?	24
Gráfico 7-3.	¿Qué valor cooperativo practica diariamente desde que empezó a trabajar?	25
Gráfico 8-3.	¿Conoce usted los objetivos de la cooperativa?	26
Gráfico 9-3.	¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de actividades? ..	27
Gráfico 10-3.	¿Cuál es la principal razón que los clientes eligen los productos financieros? ..	28
Gráfico 11-3.	¿Cómo califica la administración de la cooperativa?	29
Gráfico 12-3.	¿Cuál es el principal problema que presenta la administración?	30
Gráfico 13-3.	¿El diseño de la planificación estratégica mejorara la gestión administración? ..	31
Gráfico 14-3.	¿A cuál de los siguientes servicios accede usted en la cooperativa?	32
Gráfico 15-3.	¿El tiempo de espera es el adecuado hasta recibir la atención?	33
Gráfico 16 -3.	¿Cómo considera usted la atención al cliente que brinda la cooperativa?	34
Gráfico 17 -3.	¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?	35
Gráfico 18 -3.	¿La cooperativa crea un ambiente laboral adecuado?.....	36
Gráfico 19 -3.	¿Cómo considera usted el estado de la infraestructura de la cooperativa?.....	37
Gráfico 20-3.	¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la institución?.....	38
Gráfico 21-3.	¿Cuál es el principal problema que ha evidenciado en la institución?.....	39
Gráfico 22-3.	¿Considera usted que la institución cuenta con los canales electrónicos?	40
Gráfico 23-3.	¿Los procesos se encuentran estandarizados en la organización?	41
Gráfico 24-3.	Propuesta de planificación estratégica	48
Gráfico 25-3.	Estructura Organizacional.....	55
Gráfico 26-3.	Inflación Anual del Ecuador	56
Gráfico 27-3.	Desempleo Ecuador	59
Gráfico 28-3.	Tasa de pobreza	60

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

ANEXO B: ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA

ANEXO D: FOTOS DE LA INVESTIGACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se enfocó en el diseño de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025, analizando los factores internos y externos para de esta manera mejorar la gestión administrativa de la institución. La recopilación de la información se la realizó mediante la entrevista al Gerente General y las encuestas aplicadas a los empleados y socios de la misma. Para el desarrollo de la investigación se realizó el análisis situacional de la cooperativa en donde se utilizó las matrices de evaluación de los factores externos e internos y el análisis, en el cual se determinó las fortalezas, debilidades y amenazas, evidenciando de esta manera la falta de estandarización de los procesos, la falta de instrumentos de control para la gestión administrativa, la falta de agilidad en el servicio y por ende una deficiente gestión administrativa. Por lo cual para aportar una solución se diseña el plan estratégico, a través de la implementación de estrategias que permitan potencializar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Las cuales contienen objetivos, acciones, el área, los responsables, el presupuesto, el indicador y su respectiva observación con la finalidad de obtener una mejoría en la administración de la cooperativa. Se recomienda al personal administrativo socializar y ejecutar el plan estratégico siguiendo las estrategias propuestas para mejorar la gestión administrativa y los procesos internos de la cooperativa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECÓNICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <ANÁLISIS SITUACIONAL> <FACTORES INTERNOS> <FACTORES EXTERNOS> <INDICADORES DE GESTIÓN>



Firmado electrónicamente por:

ELIZABETH
FERNANDA
AREVALO
MEDINA



ABSTRACT

The present study focused on the design of a strategic plan for Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, located in Riobamba city, province of Chimborazo, period 2021-2025, analyzing internal and external factors in order to improve the administrative management of the institution. The information was collected through an interview applied to the CEO and surveys applied to employees and associates of the company. For the development of the research, a situational analysis of the company was carried out where evaluation matrices about external and internal factors were used, in which strengths, weaknesses and threats were determined, thus evidencing the lack of standardization of processes, lack of control instruments for the administrative management, a slow service and therefore a poor administrative management. To provide a solution, the strategic plan is designed, through the implementation of strategies that allow to enhance strengths and opportunities and minimize weaknesses and threats which contain objectives, actions, areas, responsible people, budget, indicators and the respective observation in order to improve the administration of the company. The administrative staff is recommended to socialize and apply this strategic plan by following the proposed strategies to improve administrative management and internal processes of the company.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <INTERNAL FACTORS>, <EXTERNAL FACTORS>, <MANAGEMENT INDICATORS>.

**LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY**

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.07.14
11:21:45 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta primordial que recoge las estrategias que se deben ejecutar los directivos para mejorar la gestión administrativa de la organización con la finalidad de tener un crecimiento continuo. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., internamente identificó la necesidad de diseñar un plan estratégico, por ende, se plantea una propuesta que ayudará a mejorar la gestión mediante la ejecución de las estrategias planteadas.

Por tal motivo el presente trabajo tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. a través del diseño de estrategias que son planteadas después de realizar el análisis situacional de la institución.

El presente trabajo de investigación comprende tres capítulos:

Capítulo I; se refiere al marco teórico referencial el cual proporciona un conocimiento profundo de tema de investigación, los antecedentes investigativos y el marco conceptual.

Capítulo II; consta del marco metodológico en donde se determina las herramientas de estudios que se van emplear, por lo cual contiene el enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, población, muestra, idea a defender con sus respectivas variables

Capítulo III; se da a conocer los resultados y discusión de los resultados del trabajo de investigación y por último la propuesta en donde abarca la reseña histórica, análisis situacional, la elaboración de matrices y el plan operativo propuesto para mejorar la gestión administrativa

Además, se presenta las conclusiones y recomendaciones, en donde las conclusiones reflejan los resultados Recuperados de forma resumida y las recomendaciones que son las sugerencias que se proporciona para obtener los resultados y se concluye con la bibliografía y anexos que son el soporte documental que se utilizó para el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se tomó como referencia las siguientes investigaciones acerca de Planificación Estratégica, los cuales sirven como sustento para el desarrollo del siguiente trabajo y así proponer soluciones para ayudar a mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

La realización de la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., incidirá acertadamente en el mejoramiento de la gestión administrativa a partir de la implementación de instrumentos que permitan proporcionar un direccionamiento estratégico con el fin de tomar decisiones acertadas para el crecimiento de la institución y por ende una adecuada gestión.

Para Escobar (2017), en su trabajo de titulación *“Planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020” (Tesis)*. Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo menciona:

Es indispensable para las instituciones poseer una planificación estratégica en donde se presenta quiénes son y hasta donde quieren llegar con la gestión realizada en cada uno de sus procesos y actividades, a fin de plantear objetivos que permita el crecimiento continuo de la institución siendo beneficiarios directos los socios de la entidad.

Para Casco (2017), en su trabajo de titulación *“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)*. Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo menciona:

La planificación estratégica es el proceso que ayuda a los directivos a la toma de decisiones, lo cual permitirá a las empresas lograr niveles altos de desarrollo y competitividad con el fin de mejorar el servicio que ofrece a los usuarios.

Para Paucar (2016), en su trabajo de titulación *“Planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniandes Ltda.,*

provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, para el periodo 2015-2020” (Tesis). Carrera de Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo menciona:

Para alcanzar el éxito institucional es fundamental contar con una planificación estratégica, lo cual permite mejorar la calidad de los servicios y procesos satisfaciendo las necesidades que presenta los usuarios internos y externos de la institución.

Para Guaquipana (2018), en su trabajo de titulación “*Planificación estratégica para la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la Comunidad Carbón Chinipamba, del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, periodo 2018-2023” (Tesis).* Carrera de Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo menciona:

La planeación estratégica es una de las herramientas primordiales dentro de la organización y que permite otorgar un direccionamiento estratégico en cual organiza los recursos materiales, recursos humanos y recursos financieros con el fin de edificar un futuro al cual desea llegar la organización con el planteamiento respectivo de objetivos tanto a corto como a mediano y largo plazo.

1.2 Marco teórico

La fundamentación teórica está en base a la información requerida para el desarrollo del tema planteado.

1.2.1 Planificación

La planificación dentro de una organización es el proceso en el cual se establece las metas y los medios necesarios para lograr los objetivos planteados. (Caicedo, Figueroa, Paladines, Paladines, & Romero, 2017, p. 20)

1.2.1.1 Clasificación de la planificación

Según Chiavenato (2011). La planificación se clasifica tres niveles:

- 1.- Planificación estratégica. - Abarca a toda la organización es decir desde los altos directivos hasta los subordinados por ende es una proyección a largo plazo es decir de 5 a 10 años.
- 2.- Planificación táctica. - Abarca a cada área o departamento de la organización además es una proyección de mediano plazo es decir de 3 a 5 años.
- 3.- Planificación operativa. - Abarca a cada actividad o tarea específica del nivel operativo, por lo cual es una proyección a corto plazo es decir de 1 año.



Gráfico 1-1. Clasificación de la Planificación

Fuente:(Chiavenato, 2011)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

1.2.2 Estrategia

El termino estrategia se define como la capacidad y la habilidad de dirigir un tema o asunto con el propósito de alcanzar un objetivo planteado, es decir una línea de acción. Para la implantación y el desarrollo de las estrategias se debe determinar un presupuesto con el fin de mejora continua (González & Luna, 2014, p.103).

Las estrategias influyen directamente en el desarrollo dentro del mercado competitivo debido a que forman un pilar fundamental en las organizaciones (Jaffé, 2017, p.105)

1.2.2.1 Propósitos de la estrategia

- Determinar y comunicar por medio de los objetivos y políticas una descripción clara de lo que desea ser la empresa.
- Mejorar a posición de la empresa con respecto a los competidores
- Ajustar los medios a los objetivos planteados.
- Prosperar en el entorno a partir de las decisiones sobre los objetivos, metas y acciones que debe seguir la empresa (Maldonado, 2018).

La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Chiavenato, 2011)

1.2.2.2 Las estrategias de crecimientos básicas son tres.

- El crecimiento Horizontal
- La integración vertical
- La diversificación

1.2.2.3 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico a las organizaciones plantea una visión más completa sobre la planeación estratégica, en la cual se crea la habilidad de convertir los planes en realidad y mejorar la gestión de la empresa. Por ende la planificación estratégica forma parte del direccionamiento estratégico (Peña, 2017, p.6).

Proceso del direccionamiento estratégico

- **Formulación de la estrategia;** los elementos que participan son: la visión que es el enfoque hacia el futuro de la empresa, la misión es la razón de ser o el propósito. Las metas son lo que debe alcanzar la empresa en un periodo determinado, la estrategia es el medio para lograr cumplir la visión y por último los valores que se necesitan para cumplir la visión (Peña, 2017, p.6).
- **Implementación de la estrategia;** Comprende las actividades de naturaleza administrativa es decir la estructura organizacional adecuada para el desempeño y cumplimiento de las tareas de manera eficiente, la movilización de los recursos de la empresa para la realización y cumplimiento de los propósitos planteados, lo cual conlleva una buena coordinación y excelente comunicación. Con el fin de demostrar el cumplimiento de los objetivos estratégicos a partir de los controles coherentes de los procesos de las estrategias planteadas (Peña, 2017, p.6).
- **Evaluación de la estrategia;** No es una conclusión sino es un paso esencial en el proceso estratégico el cual responde las siguientes interrogantes: ¿La empresa ha reflejado un crecimiento?. ¿Los objetivos de la empresa, los planes fueron los adecuados? (Peña, 2017, p.6).

1.2.3 ¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión administrativa es decir lo que se debe hacer en los próximos años, por eso es de gran utilidad para la alta dirección y así construir una empresa competitiva dentro del mercado y además satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés (Sainz, 2017, p.49).

1.2.3.1 Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica permite la fijación de objetivos y estrategias con la finalidad de optimizar los recursos disponibles, los cuales se encuentran enmarcados dentro del marco administrativo (Sainz, 2017, p.103).

1.2.3.2 Objetivo de la planificación estratégica

El objetivo primordial de la planificación estratégica es mejorar el desempeño empresarial debido a que es un instrumento flexible y dinámico con la finalidad de obtener resultados significativos (Figueroa, 2017, p.56).

- Examina y evaluar la situación actual de la empresa
- Refleja los puntos fuertes y débiles
- Elabora estrategias de cambios
- Une el esfuerzo y las expectativas grupales

1.2.3.3 Beneficios de la planificación estratégica

- Permite reconocer las oportunidades que presenta para categorizar y explotarlas al máximo en la organización.
- Brinda una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Permite la toma de decisiones primordiales.
- Propicia una actitud positiva ante los diferentes cambios.
- Anticipa los hechos dado que fomenta el razonamiento (Castellanos, 2015, p.52).

1.2.3.4 Elementos de la planificación estratégica

- 1.- Identificar las falencias y las oportunidades
- 2.- La fijación de objetivos
- 3.- Diseño del procedimiento para encontrar las posibles soluciones
- 4.- Escoger la mejor solución
- 5.- Proporcionar instrumentos y procedimiento de control

1.2.4 Etapas del proceso de la planificación estratégica

El proceso de la planificación estratégica permite conseguir un diagnóstico situacional conciso de la situación actual de la organización con la intención de tomar decisiones que están acorde con los objetivos planteados

De acorde con David (2013) menciona que son 3 etapas:

- a) Formulación de la estrategia: De hecho, en la formulación de la estrategia interceden la misión y la visión de la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la organización, el

establecimiento de objetivos a largo plazo asimismo la creación de estrategias a seguir dentro de la organización.

- b) Ejecución de la estrategia: La etapa de acción de la dirección estratégica se conoce también como la implantación de estrategias en donde los empleados y gerente inicia el proceso de acción de las estrategias establecidas.
- c) Evaluación de la estrategia: La etapa para concluir la dirección estratégica es la evaluación de la estrategia en donde el gerente conoce las estrategias que no está funcionando en la organización y los cambios que se debe realizar.

1.2.5 Contenido de la planificación estratégica

De acuerdo con Moreno (2016) son cinco pasos:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Acciones

1.2.5.1 Misión

La misión es una definición breve y clara del negocio es decir la razón de ser, en donde se da a conocer a quienes se va a servir y lo que desea ser (González & Rodríguez, 2020, p.33).

Formulación de la misión

La formulación de la misión debe responder las siguientes interrogantes para de esta manera satisfacer las expectativas de los clientes:

- ¿Quién es?
- ¿Qué actividad hace?
- ¿Cómo lo realiza?
- ¿Para que lo hace?
- ¿Quiénes son sus clientes? (González & Rodríguez, 2020, p.33)

1.2.5.2 Visión

La visión es el lugar que desea llegar o el sueño anhelado que quiere alcanzar la organización, con un enfoque claro hacia el futuro (González & Rodríguez, 2020, p.33).

Formulación de la visión

Para su elaboración se responde las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo será la organización en un plazo planteado entre 5 a 10 años
- ¿En qué quiere convertirse?
- ¿A dónde quiere llegar la empresa?
- ¿Qué papel cumple en el medio que se desarrolla? (González & Rodríguez, 2020, p.33)

1.2.5.3 Valores

La esencia para que una organización logre el éxito son los valores por lo cual se debe determinar con la participación de los miembros de la empresa en donde se refleje el compromiso que tienen todos hacia la organización.

1.2.5.4 Objetivos

La formación de los objetivos parte de una meta o el propósito al que desea alcanzar la organización teniendo en consideración el ámbito en el que se desarrolla en consecuencia tiene un cierto grado de complejidad. Además, la formulación de los objetivos debe ser claro y conciso en un periodo determinado (Maho, 2015, p.49).

1.2.5.5 Acciones estratégicas

Las acciones son los acontecimientos que se realiza para alcanzar los objetivos planteados por ende depende directamente de la empresa en impulsar el cumplimiento y respeto a las actividades que se implemente para mejorar la organización (Moreno, 2016, p.143).

1.2.6 Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional es la recopilación de información de la organización con la finalidad de conocer en un momento determinado como se encuentra la empresa mediante un análisis del entorno interno y externo.

1.2.6.1 Análisis interno

El análisis interno es la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la organización por lo tanto es un elemento primordial en la planificación estratégica en lo que respecta al análisis de los componentes internos (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 44).

Preguntas a responder:

Fortalezas; Puntos fuertes

- ¿Qué se hace bien en la institución?
- ¿Qué elementos perciben los clientes como una fortaleza en la institución?
- ¿Qué hace único al servicio o producto frente a la competencia?

Debilidades; Áreas a mejorar

- ¿Qué hace falta en la institución?
- ¿Cuáles son los procesos que conllevan tiempo innecesario?
- ¿Qué aspectos innovadores no se han incorporado?
- ¿Qué dificultad perciben los clientes dentro de la institución?

El análisis interno permite identificar las características del entorno interno de la organización como:

- Área administrativa
- Área de talento humano
- Área de finanzas
- Área de sistemas

Matriz de evaluación de los factores internos

La evaluación de los factores internos consiste en la elaboración de una matriz EFI. La cual es una herramienta que permite la formulación de estrategias resumen y por ende evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de la organización.

La elaboración de la matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- 1.- Realizar una lista de los factores de fortaleza como debilidades
- 2.- Asignar un peso entre 0,0 a 1.0 a cada factor tomando en cuenta que 0.0 (no es importante) y 1.0 (muy importante)
- 3.- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, si es una debilidad importante 1, debilidad menor 2, fortaleza menor 3 y fortaleza importante 4.
- 4.- Multiplicar el peso de cada uno de los factores por la calificación y así determinar la evaluación ponderada de cada factor.

5.- Sumar todas las calificaciones ponderadas de cada variable para la determinación del total ponderado en la organización (Ortega,2014).

Tabla 1-1: Formato de la matriz de evaluación de los factores internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
F1.			
F2.			
F...			
Debilidades			
D1.			
D2.			
D...			
Total	Suma = 1		

Fuente: (Ortega,2014)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Tabla 2-1: Impacto de la matriz de evaluación de factores internos

IMPACTO	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

Fuente: (Ortega,2014)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

1.2.6.2 Análisis externo

El análisis externo hace referencia a la identificación del entorno en general es decir los factores que afecta indirectamente a la organización y los del entorno en específico los cuales afecta directamente en fin las amenazas y oportunidades en el mercado.

En definitiva el análisis externo es el estudio del entorno empresarial es decir la identificación de los acontecimientos y tendencias que se originan en el ambiente en el cual se desarrolla el crecimiento continuo de la institución cuya finalidad es descubrir las oportunidades que cuenta y de la misma manera las amenazas que afectan a la organización (Caldas, 2016, pág. 79)

El estudio del entorno permite identificar los cambios y las tendencias del sistema económico, político, legal tecnológico y sociocultural de la institución.

Análisis Pestel

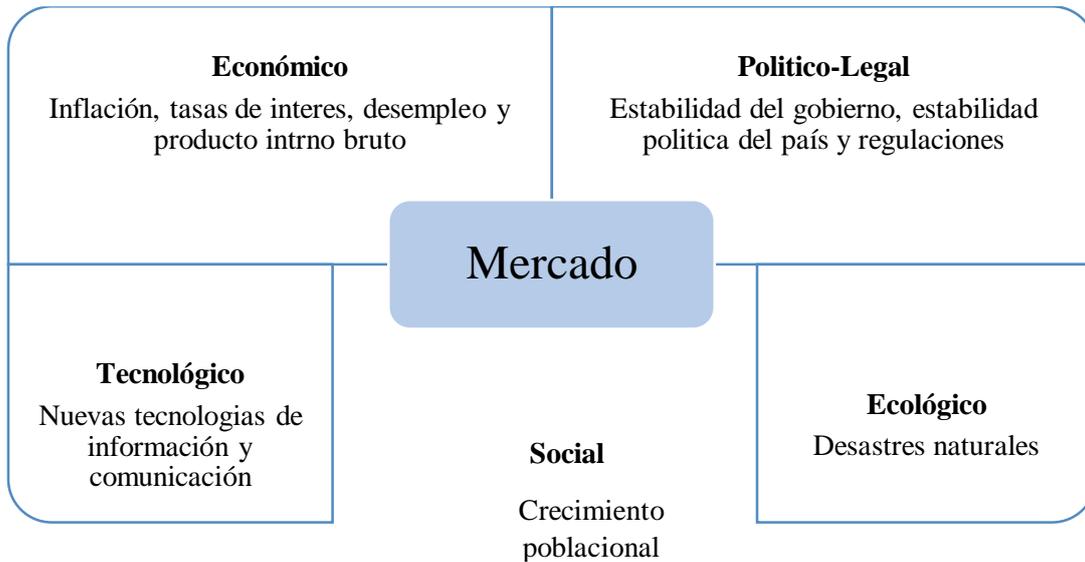


Gráfico 2-1: Análisis del ambiente

Fuente: (Van, Lebo, & Durand, 2014)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

El análisis pestel es una herramienta esencial para el análisis estratégico en la cual se determina los factores externos de la organización.

Matriz de evaluación de los factores externos

Consiste en elaborar una matriz EFE, la cual evalúa los factores externos y así resumir la información social, cultural demografía, político, tecnológico y competitivo.

La elaboración de la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- 1.- Realizar una lista de los factores determinantes del éxito es decir los que inciden en la empresa como son las oportunidades y amenazas.
- 2.- Asignar un peso entre 0,0 a 1.0 a cada factor tomando en cuenta que 0.0 (no es importante y 1.0 (muy importante)
- 3.- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, amenaza importante 1, amenaza menor 2, oportunidad menor 3 y oportunidad importante 4.
- 4.- Multiplicar el peso de cada uno de los factores por la calificación y así determinar la evaluación ponderada de cada factor.
- 5.- Sumar todas las calificaciones ponderadas de cada variable para la determinación del total ponderado en la organización (Ortega,2014).

Tabla 3-1: Formato de la matriz de evaluación de los factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
O1.			
O2.			
O...			
Amenazas			
A1.			
A2.			
A...			
Total			

Fuente: (Ortega,2014)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Tabla 4-1: Impacto de la matriz de evaluación de los factores externos

IMPACTO	Amenaza importante 1	Oportunidad menor 3
	Amenaza menor 2	Oportunidad importante 4

Fuente: (Ortega,2014)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

1.2.6.3 Matriz de impacto interno y externo

La matriz de impacto interno se encarga de la evaluación de las fortalezas y debilidades de acuerdo a gestión que maneja es decir es un estudio minucioso de la parte interna. Sin embargo, la matriz de impacto externo evalúa los factores de amenazas y oportunidades es decir la parte externa.

Tabla 5-1: Matriz de impacto interno y externo

Porcentaje de Impacto	Factor (fortalezas, debilidades, oportunidades)	Ponderación (amenazas,)
0% - 30%	BAJA	1
31% - 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	4

Fuente: (Guaquipana, 2018)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

1.2.6.4 Análisis FODA y DOFA o SWOT

El FODA es una herramienta de administración en donde interviene las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Para el análisis del FODA se debe considerar los factores claves para el éxito de la organización. Resaltando las fortalezas de la empresa e identificar las debilidades internas que tiene la organización frente a la competencia y las amenazas del entorno.

DOFA o (SWOT en inglés) son las siglas que se refiere a una herramienta analítica la cual permite analizar toda la información que tiene la institución con el fin de establecer posibles estrategias.

Tabla 6-1: Matriz DOFA

Frente interno	Fortalezas	Debilidades
Frente externo		
Oportunidades	Explotar	Buscar
Amenazas	Confrontar	Evitar

Fuente: (Ortega,2014)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

1.2.6.5 Plan operativo

Los planes operativos también son conocidos como estrategias operativas en donde se detalla el que va hacer y como lo va hacer es decir las acciones o actividades que debe realizar la organización Para la elaboración se toma en cuenta una serie de lineamientos como la estrategia, objetivo, acciones, área responsable, tiempo, presupuesto, indicador, porcentaje de cumplimiento y la observación

Con el fin de definir las acciones específicas garantizando que cada actividad se lleve con eficiencia para alcanzar el objetivo planteado (Lerma & Bárcena, 2012)

1.2.7 Indicadores de gestión

La finalidad de los indicadores de gestión es medir el desempeño de los departamentos de la organización es decir de manera cuantitativa y cualitativa.

- Indicadores de Eficacia: Evalúa el grado de cumplimiento
- Indicadores de eficiencia: Mide la capacidad de lograr el objetivo en el tiempo establecido
- Indicadores de efectividad: Mide el grado en el cual se logran los resultados (Ochoa, 2014)

1.2.8 Proceso administrativo

El proceso administrativo tiene la finalidad de adjuntar los elementos, estableciendo acciones, organizando las actividades para la obtención de resultados generando mecanismo de comunicación para dar a conocer las ideas (Cano, 2017, pág. 24).

1.2.9 Gestión administrativa

La gestión administrativa hace referencia a la acción y efecto de administrar o gestionar, es decir realizar una serie de actividades conducentes con la finalidad de buscar un crecimiento para la organización. (Pilamunga, 2018)

1.3 Marco conceptual

Amenaza. - Son las tendencias o hechos que dificultan el desarrollo de la organización está en base a los aspectos externos.

Debilidad. - Son las actividades de la parte interna que dificultan el crecimiento de la organización

Finanzas. - Parte del área de la economía estudia la obtención de recursos financieros

Fortaleza. - Son los atributos del área interna de la organización que permite el logro de los objetivos institucionales

Gestión. - Brinda un soporte hacia los procesos empresariales en las áreas funcionales de la organización

Indicador. - Es una comparación entre lo realizado y planeado por lo cual se considera una evaluación continua

Oportunidad. - Son las tendencias o hechos que sufre en base al entorno de la organización que benefician al desarrollo de forma oportuna

Plan. - Son las actividades presentadas de forma cronológica para el logro de objetivo en un tiempo determinado

Proceso. - Es el conjunto de pasos a seguir para lograr un fin específico

Presupuesto. - Es la asignación de recursos para cumplir los objetivos planteados por eso se define como se obtendrá y a la actividad se designará

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es de acuerdo al método cualitativo y cuantitativo según (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 43)

Método cualitativo: Proceso que hace referencia a las propiedades, carácter y naturaleza de los fenómenos

Método cuantitativo: Proceso por el cual se encuentra los datos en forma de números es decir cantidades por tanto para el análisis se tomará los campos estadísticos es decir el número de personal administrativos, empleados y clientes

En el presente trabajo de investigación se utiliza el método cualitativo y cuantitativo debido a que se recogerá la información del entorno es decir a los trabajadores, empleados y clientes para proceder a realizar el análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., los antecedentes y conocer los problemas que presenta. Además, se realizará la encuesta a los socios a partir de la determinación de la respectiva muestra y a los empleados de la institución concluyendo con la entrevista al gerente.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 *Descriptiva*

El nivel de investigación que se lleva a cabo es el descriptivo para el autor (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 145) la investigación descriptiva especifica las características y propiedades de los fenómenos y las variables dentro de un contexto determinado.

La investigación es de tipo descriptivo con el fin de obtener y recolectar información relevante para su posterior análisis identificando así los puntos críticos y esenciales con el fin de conocer los hechos que causan el fenómeno y empezar el desarrollo de la planificación estratégica.

2.2.2 *Explicativo*

El nivel de investigación explicativo tiene como finalidad responder al por qué determinado comportamiento de los diferentes fenómenos y la correlación entre las variables (Martínez, 2018, pág. 121).

Por consiguiente, se utiliza el nivel de investigación explicativo debido a que permite manifestar cómo está la situación actual de la institución y el porqué de los problemas en la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

2.2.3 Documental

El nivel de investigación documental es el proceso primordial dentro de la investigación científica debido a que brinda una estrategia en donde se visualiza y reflexiona sobre la situación o realidades presentes a partir del uso de los diferentes tipos de documentos (Martínez, 2018).

La investigación documental se da a partir de la recolección de fuentes bibliográficas acerca de la planificación estratégica enfocada en la gestión administrativa.

2.3 Diseño de Investigación

2.3.1 No experimental

El diseño que se utiliza es la investigación no experimental debido a que existe un acercamiento cercano hacia las variables formuladas con la finalidad de generar resultados con mayor veracidad. (Hernandez, Méndez, Mendoza, & Cuevas, 2017, pág. 126).

No experimental, dado que en la investigación formula las diferentes alternativas para resolver el problema planteado y fijar los instrumentos para una adecuada planificación.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 Transversal

El tipo de estudio transversal es también conocido como estudio de prevalencia o encuesta de frecuencia, la cual se realiza con el fin de examinar la ausencia o presencia de un resultado de interés en una población específica y tiempo determinado (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2017).

Para la presente investigación se utiliza un estudio transversal debido a que parte de un estudio estadístico además se mide el efecto de la muestra poblacional en momento determinado y la prevalencia de exposición. Por lo tanto, el estudio transversal tiene como objetivo describir la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda en un tiempo determinado para formular y establecer estrategias a corto, mediano y largo plazo.

2.5 Métodos, técnicas, instrumentos de investigación

2.5.1 Métodos

2.5.1.1 Inductivo

El método inductivo está basado en la inducción en donde la observación y el análisis de los hechos particulares permiten establecer conclusiones generales por parte del investigador. (Pimienta, Orden, & Estrada, 2018, pág. 41).

El método inductivo dado a que es un proceso que se utilizó para obtener las conclusiones generales a partir de hechos particulares con la finalidad de llevar el estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, mediante la aplicación de este método.

2.5.2 Técnicas

2.5.2.1 Entrevista

La entrevista es una práctica investigativa que consiste en obtener información mediante la conversación de dos o más personas con el propósito de estudiar las áreas de estudio que sea necesario para llevar a cabo la investigación (Martínez, 2018, pág. 119).

La entrevista está dirigido al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la institución y así poder contar con una información relevante para el análisis situacional y por ende para el diseño del plan estratégico.

2.5.2.2 Encuesta

La encuesta es una técnica primordial para la obtención de información relevante y representativa de un fenómeno de la población. (Martínez, 2018, pág. 121).

En la presente investigación se llevó a cabo las encuestas a los empleados y a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda de manera directa a los socios y colaboradores todo el proceso se realizó en una semana.

2.5.3 Instrumentos

2.5.3.1 Guía de la entrevista

La guía de la entrevista es un documento que permite el análisis de aspectos claves, por ende, debe incluir datos generales como el nombre del entrevistado, entrevistador, la fecha que se

realiza, el lugar y las preguntas respectivas de acuerdo al estudio a realizar (Troncoso & Amaya, 2016, pág. 330).

La guía de la entrevista incluyó una serie de preguntas enfocadas a conocer la perspectiva de la gerencia y el direccionamiento que desea abordar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

2.5.3.2 Cuestionario

El cuestionario es el instrumento de la encuesta que recopila información de una muestra de personas a partir de un conjunto de preguntas (Gullo & Nardulli, 2015).

El instrumento utilizado en la encuesta es el cuestionario en donde se formuló una serie de preguntas cerradas para conocer los puntos fuertes y débiles que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

2.6 Población y muestra

2.6.1 Población

La población es el conjunto de las unidades de muestreo o también conocida como el conjunto de los elementos que interviene en la investigación.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda cuenta con:

Tabla 1-2: Enfoque Externo

Nominación	Número
Socios	10794
Total	10794

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: (Gavilanes, 2020)

Tabla 2-2: Enfoque Interno

Nominación	Número
Empleados	74
Total	74

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: (Gavilanes, 2020)

2.6.2 Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, por medio del cual se obtiene realmente la información primordial para empezar con el desarrollo de estudio, efectuando la observación y la medición de las variables objeto de estudio (Navarro, 2015, pág. 256).

La determinación del tamaño de la muestra se considera el total de los socios vigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, los cuales son 10794 socios como factor externo y como factor interno no se aplicará la fórmula debido a que es una población pequeña y accesible.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

De donde:

N: Población total de socios

n: Tamaño de muestra

σ : Desviación estándar 0.5

e: Margen de error 0.05

Z: Nivel de confianza 1.95

$$n = \frac{1.95^2 * 0.5^2 * 10794}{0.05^2(10794 - 1) + 1.95^2 * 0.5^2}$$

$$n = \frac{10261.04625}{27.933125}$$

$$n = 367$$

El tamaño de la muestra con la cual se trabajará para el presente trabajo es de 367 socios como factor externo y 76 para el factor interno que son los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

2.7 Idea a defender

General

El diseño de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025, para el mejoramiento de la gestión administrativa a través de la formulación de estrategias.

2.7.1 Variables del estudio

Variable independiente: Plan estratégico

Variable Dependiente: Mejorar la gestión administrativa

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Verificación de la idea a defender

La presente tesis tiene como idea a defender el diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

De esta manera la interrogante ha sido verificada mediante la aplicación de una encuesta a los colaboradores y a los socios de la institución y por último una entrevista al gerente de la cooperativa el Ing. Jorge Vicente Chucho Lema, en donde se evidenció la necesidad de proponer el diseño de una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa debido a que la institución no cuenta con instrumentos que permitan la correcta gestión, además la falta de estandarización de los procesos, lo cual afecta a la agilidad del servicio que se brinda a los socios.

3.2 RESULTADOS

3.2.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal de la cooperativa

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa?

Tabla 1-3: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Menos de un año	35
De 1 a 5 años	25
Más de 5 años	14
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.



Gráfico 1-3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 9-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: En la Cooperativa de Ahorro y Crédito existe un 47% del personal que labora menos de un año siendo estos la mayoría, el 34% lleva laborando de 1 a 5 años y por último tenemos que un 19% labora desde hace más de 5 años. De esta manera se puede visualizar que la cooperativa cuenta en su mayoría con un personal nuevo que busca ayudar al crecimiento de la institución y brindar un servicio eficiente.

2. ¿En qué área desempeña sus actividades diariamente dentro de la cooperativa?

Tabla 2-3: ¿En qué área desempeña sus actividades diariamente dentro de la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Administración	12
Operativo	41
Servicio	21
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

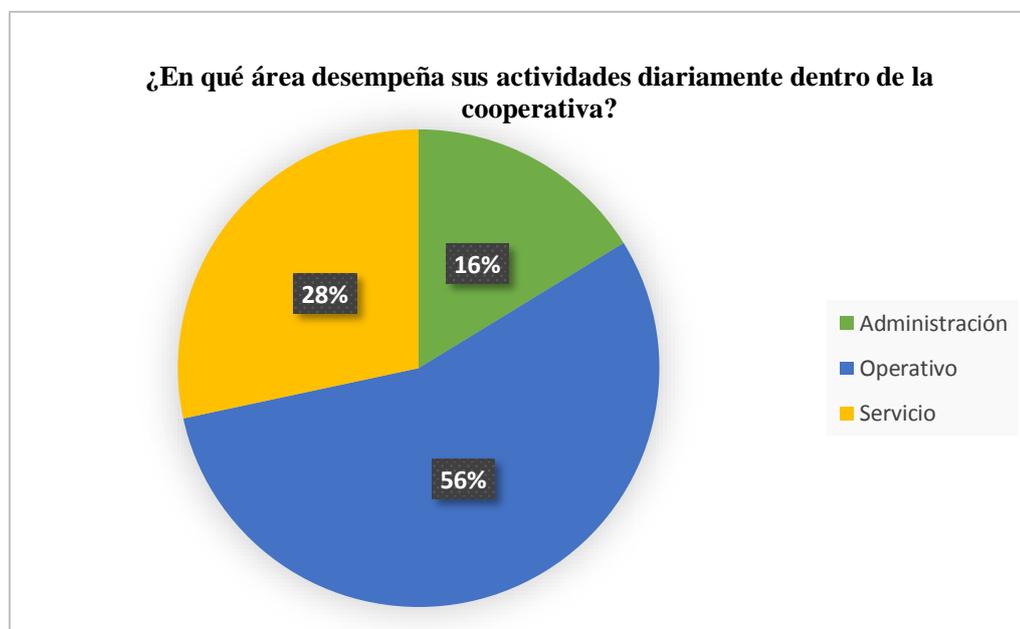


Gráfico 2-3. ¿En qué área desempeña sus actividades diariamente?

Fuente: Tabla N° 10-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: De los 367 trabajadores encuestados el 56% desempeña sus actividades dentro del área operativa siendo estos la mayoría, el 28% en el área de servicios y el 16% en el administrativo. En la cooperativa se debería implementar coordinadores en cada una de las áreas que se encarguen de la coordinación y dirección en cada área.

3.- ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Tabla 3-3: ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Alternativa	Frecuencia
Excelente	6
Muy bueno	22
Bueno	41
Regular	2
Malo	3
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

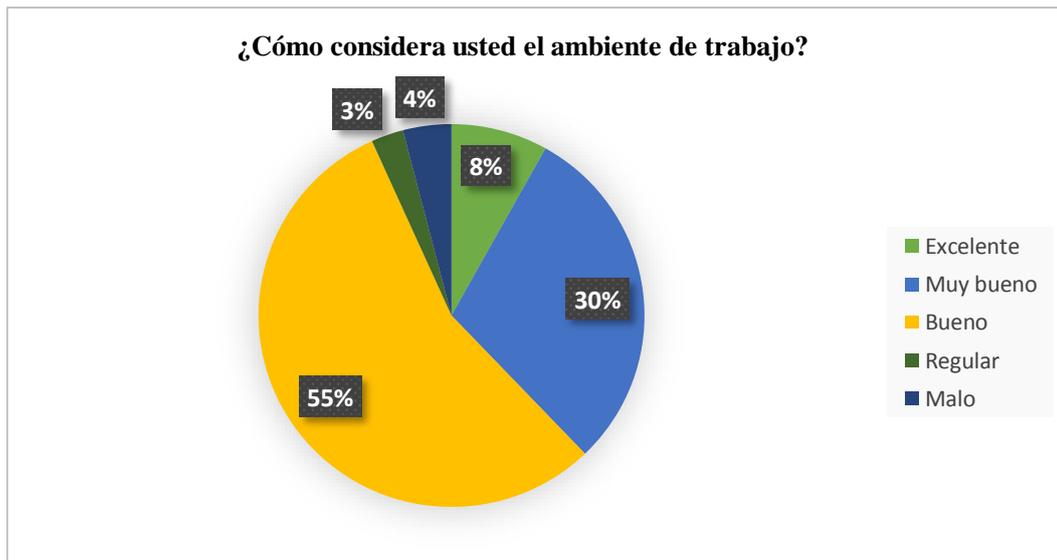


Gráfico 3-3. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Fuente: Tabla N° 11-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda consideran que el ambiente de trabajo en un 55% es bueno, el 30% de trabajadores respondieron muy bueno, también tenemos 8% de los trabajadores considera excelente, el 4% manifiesta regular y por último tenemos el 3% dicen que es malo. Dentro de la cooperativa es muy importante crear un ambiente adecuado con el fin de brindar un servicio de eficiencia hacia los socios por lo cual se debería implementar estrategias para mejorar el grado de calificación y así alcanzar un mejor ambiente de trabajo.

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

Tabla 4-3: ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Si	36
No	38
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

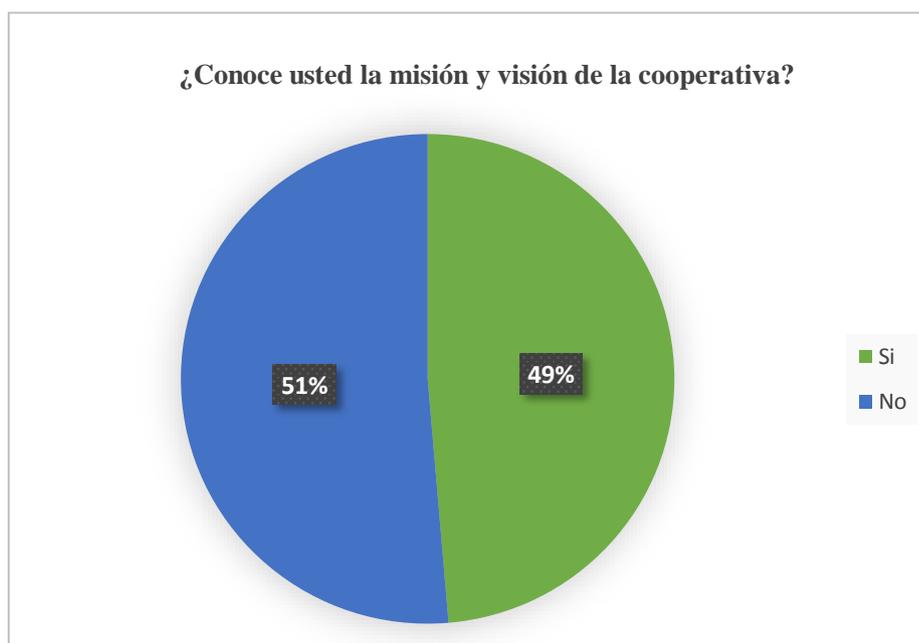


Gráfico 4-3. ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 12-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda manifiesta el 51% de los trabajadores conocen la misión y la visión de la institución mientras el 49% desconoce. Se puede visualizar que la mayoría de los colaboradores conocen la misión y la visión de la cooperativa por lo cual están al tanto de las metas que espera llegar la institución, pero se debería implementar estrategias para que todos los colaboradores conozcan a cabalidad los resultados a los que espera llegar la cooperativa.

5.- ¿Qué valor cooperativo practica diariamente desde que empezó a trabajar en la cooperativa?

Tabla 5-3: ¿Qué valor cooperativo practica diariamente desde que empezó a trabajar en la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Responsabilidad	30
Compromiso	29
Responsabilidad Social y Empresarial	10
Transparencia	5
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

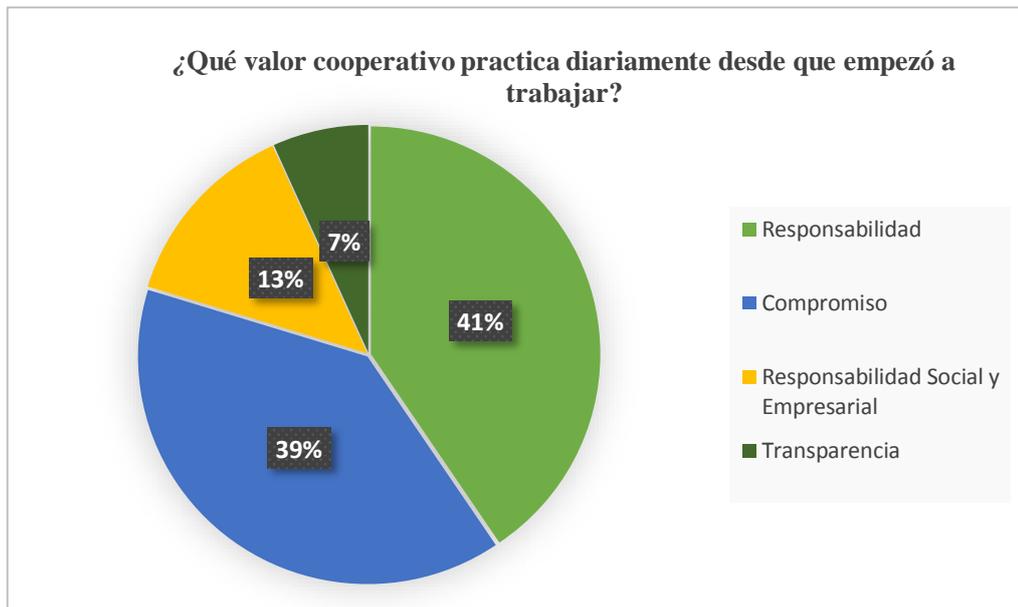


Gráfico 5-3. ¿Qué valor cooperativo practica diariamente desde que empezó a trabajar?

Fuente: Tabla N° 13-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda consideran de esta manera a los valores que han practicado desde que empezaron a laborar, el 41% respondieron que es la responsabilidad, también tenemos 39% de los trabajadores manifestaron que es el compromiso, el 13% coinciden que es la responsabilidad social y empresarial y por último tenemos con un 7% dicen que la transparencia. Dentro de la cooperativa es muy importante la práctica de los valores por lo cual se convierte en la carta de presentación de la institución.

6.- ¿Conoce usted los objetivos de la cooperativa?

Tabla 6-3: ¿Conoce usted los objetivos de la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Si	40
No	34
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

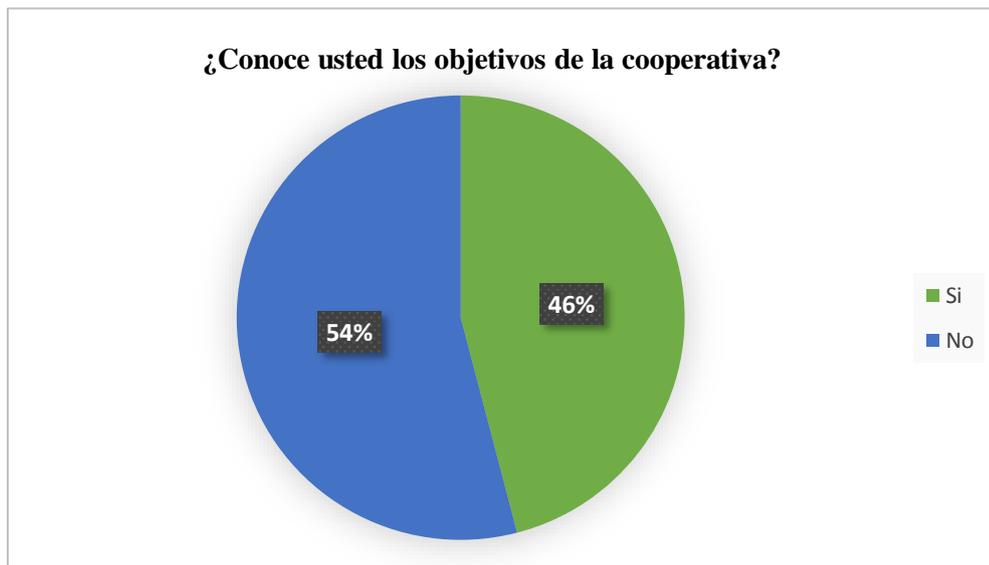


Gráfico 6-3. ¿Conoce usted los objetivos de la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 14-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito mencionan el 54% de los trabajadores desconocen los objetivos de la institución mientras el 46% de los trabajadores manifiesta que si conoce los objetivos. Por lo cual es necesario encaminar acciones para que todo el personal conozca los objetivos de la institución y de esta manera tener claro cuáles son los resultados a los que se quiere lograr como institución.

7.- ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades diarias?

Tabla 7-3: ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades diarias?

Alternativa	Frecuencia
Si	24
No	50
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

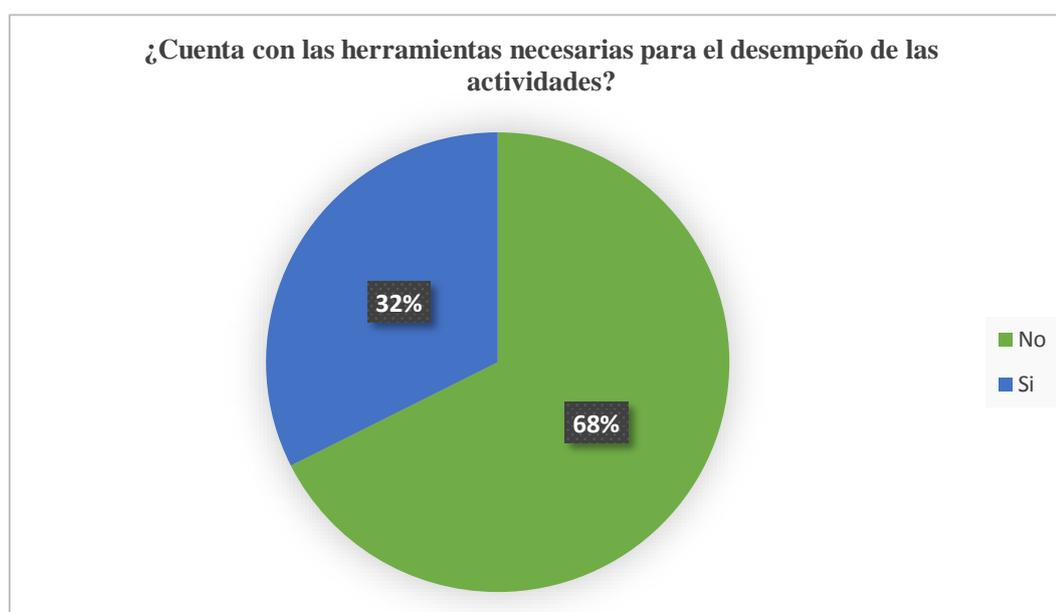


Gráfico 7-3. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades?

Fuente: Tabla N° 15-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: De los 74 trabajadores encuestados en un 32% mencionaron que cuentan con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades diarias mientras, el 68% de los trabajadores manifestó no tener lo necesario para laborar. Por tal razón se debería implementar acciones para proporcionar a todo el personal las herramientas necesarias con el fin de que puedan desempeñar sus labores con eficiencia sin ningún contratiempo.

8.- ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos financieros de la cooperativa?

Tabla 8-3: ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos financieros de la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Atención al cliente	20
Documentación	6
Formas de pago	34
Tasas de interés	14
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

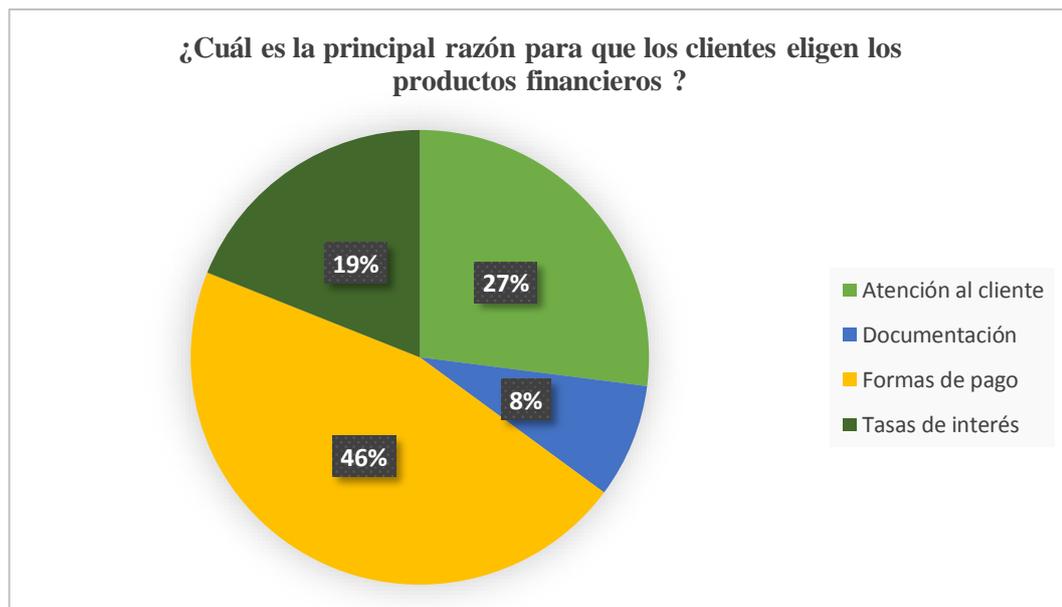


Gráfico 8-3. ¿Cuál es la principal razón que los clientes eligen los productos financieros?

Fuente: Tabla N° 16-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los colaboradores de la Cooperativa de Crédito Minga Ltda mencionaron que los clientes eligen los productos financieros de la institución en un 46% por las formas de pago, el 27% por la atención al cliente, el 19% optaron por las formas de pago y por último el 8% dijeron que por la documentación. En esta pregunta podemos observar que la mayor ventaja competitiva es las formas de pago por lo tanto es una fortaleza para que la empresa sea competitiva pero también es primordial enfocarse en el servicio que se brinda para así alcanzar un mayor crecimiento de la institución.

9.- ¿Cómo califica la administración de la cooperativa?

Tabla 9-3: ¿Cómo califica la administración de la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Excelente	5
Muy bueno	7
Bueno	21
Regular	38
Mala	3
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

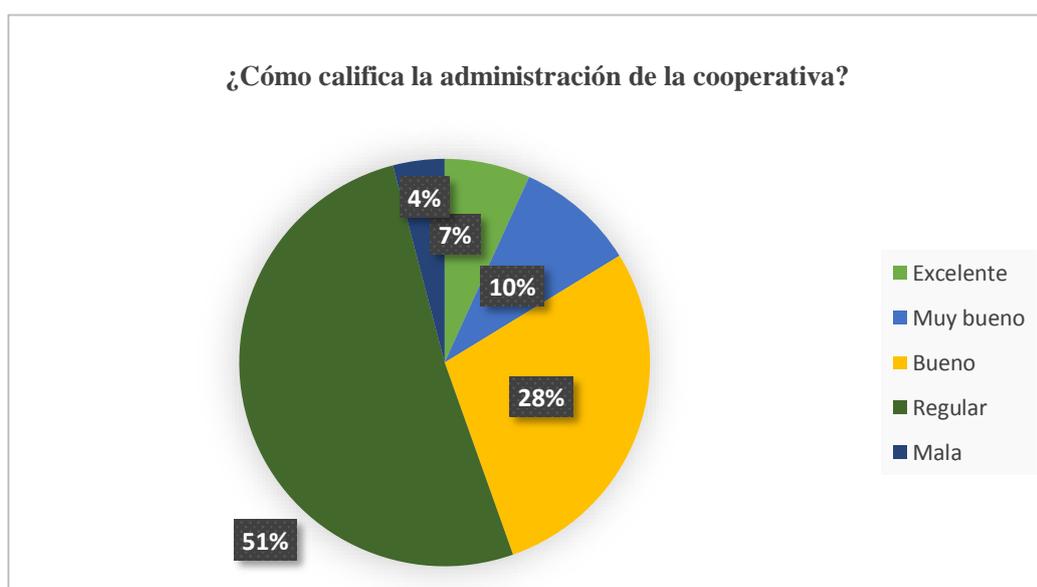


Gráfico 9-3. ¿Cómo califica la administración de la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 17-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: El grado de calificación para la administración de la Cooperativa de Ahorro de Crédito Minga Ltda por parte de sus trabajadores es el 51% califica como regular, el 28% menciona que es bueno, el 10% considera que es muy bueno, el 7% opinan que es excelente y tan solo un 4% dicen que es mala. De esta manera se puede ver que la mayoría de los trabajadores consideran que la administración es solo buena por lo cual se debe implementar planes para el mejoramiento de la administración y así alcanzar una calificación máxima de excelente.

10.- ¿Cuál es el principal problema que presenta la administración?

Tabla 10-3: ¿Cuál es el principal problema que presenta la administración?

Alternativa	Frecuencia
Falta de estandarización de los procesos	46
Desorganización	13
Escasez de recursos para desempeñar las actividades	12
Sobrecarga laboral	3
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

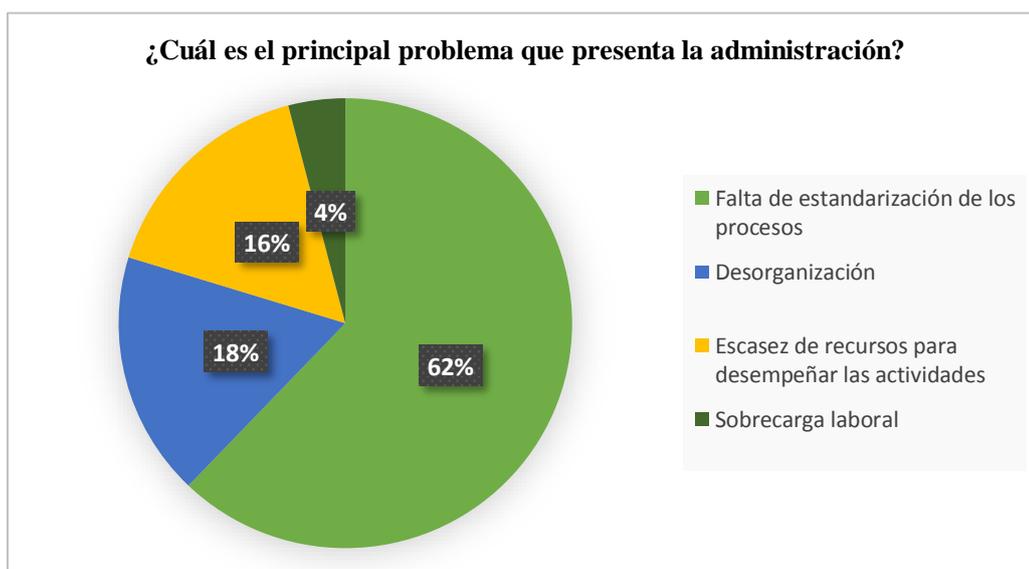


Gráfico 10-3. ¿Cuál es el principal problema que presenta la administración?

Fuente: Tabla N° 18-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda menciona el 62% la falta de estandarización de los procesos, el 18% opinan que, por la desorganización, el 16% por escasez de recursos para desempeñar las actividades y por último el 4% consideran que es por sobrecarga laboral. Dentro de la institución se debería implementar estrategias para estandarizar los procesos de los colaboradores en cada uno de los departamentos.

11.- ¿Considera usted que el diseño de la planificación estratégica incidirá en el mejoramiento de la gestión administrativa?

Tabla 11-3: ¿Considera usted que el diseño de la planificación estratégica incidirá en el mejoramiento de la gestión administrativa?

Alternativa	Frecuencia
Si	71
No	3
Total	74

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

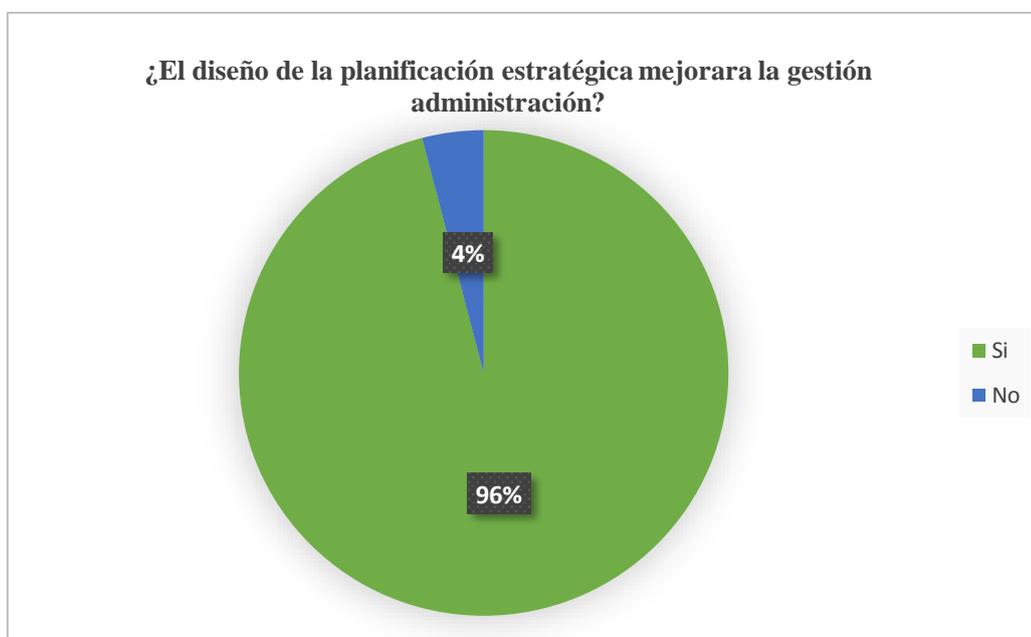


Gráfico 11-3. ¿El diseño de la planificación estratégica mejorara la gestión administración?

Fuente: Tabla N° 19-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda manifiestan en un 96% que el diseño de la planificación estratégica mejorará la gestión administrativa y el 4% mencionó que no. De esta manera se puede observar que la mayoría de los colaboradores considera que la implementación del plan estratégico mejorará la administración de la institución.

3.2.2 Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa

1. ¿A cuál de los siguientes servicios accede usted en la cooperativa?

Tabla 12-3: ¿A cuál de los siguientes servicios accede usted en la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Ahorro	67
Crédito	141
Inversiones	86
Atención al cliente	73
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

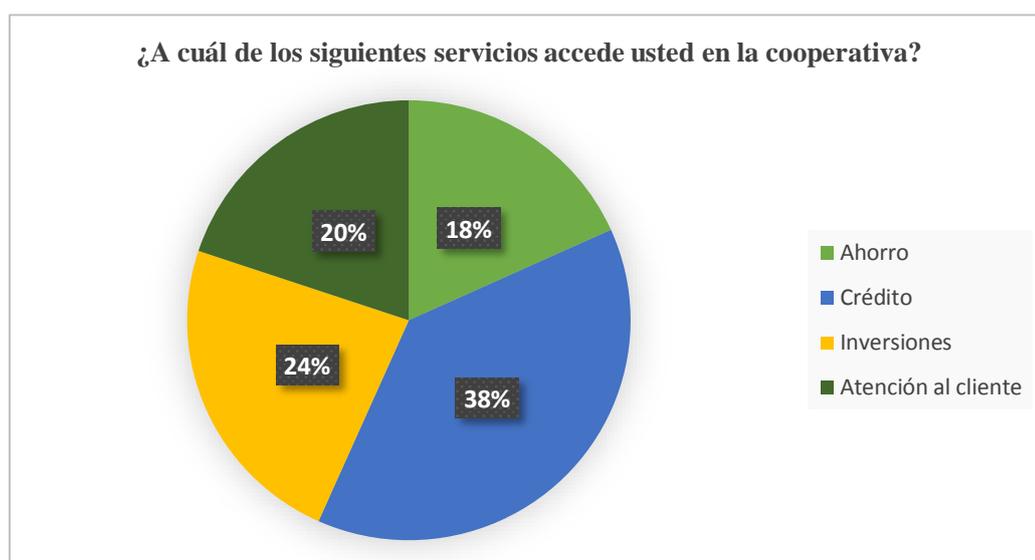


Gráfico 12-3. ¿A cuál de los siguientes servicios accede usted en la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 20-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda manifiestan que acceden a los servicios de la institución en un 38% a crédito, el 24% de los socios menciona a las inversiones, el 20% manifiesta al servicio de atención al cliente y por último el 18% coincide al ahorro. Se puede visualizar que el servicio de crédito es uno de pilares fundamentales de la institución por lo cual se debería implementar estrategias para fortalecer esta área y además incrementar el número de socios de la cooperativa con el fin de alcanzar un crecimiento continuo de la institución

2. ¿Considera usted que el tiempo de espera es el adecuado hasta recibir la atención?

Tabla 13-3: ¿Considera usted que el tiempo de espera es el adecuado hasta recibir la atención?

Alternativa	Frecuencia
Si	176
No	191
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

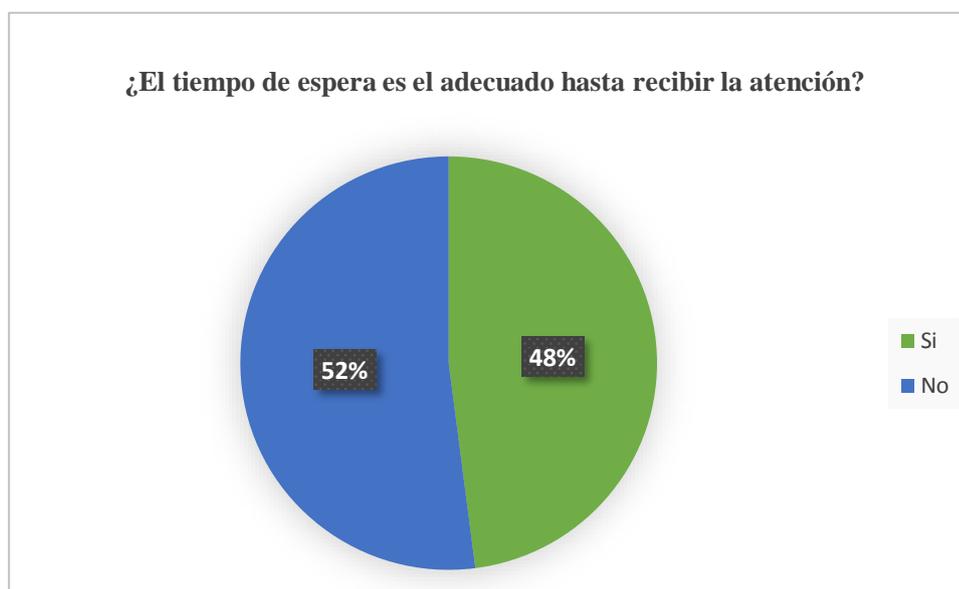


Gráfico 13-3. ¿El tiempo de espera es el adecuado hasta recibir la atención?

Fuente: Tabla N° 21-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Del total de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga encuestados tenemos que en un 52% manifestó que el tiempo de espera no es el adecuado, no obstante, el 48% menciono que es el adecuado. Se puede visualizar que tiempo de espera en su mayoría es aceptable, pero se debería mejorar para lograr un mayor porcentaje de satisfacción de los socios.

3. ¿Cómo considera usted la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Tabla 14-3: ¿Cómo considera usted la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Excelente	12
Muy bueno	79
Bueno	137
Regular	114
Malo	25
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

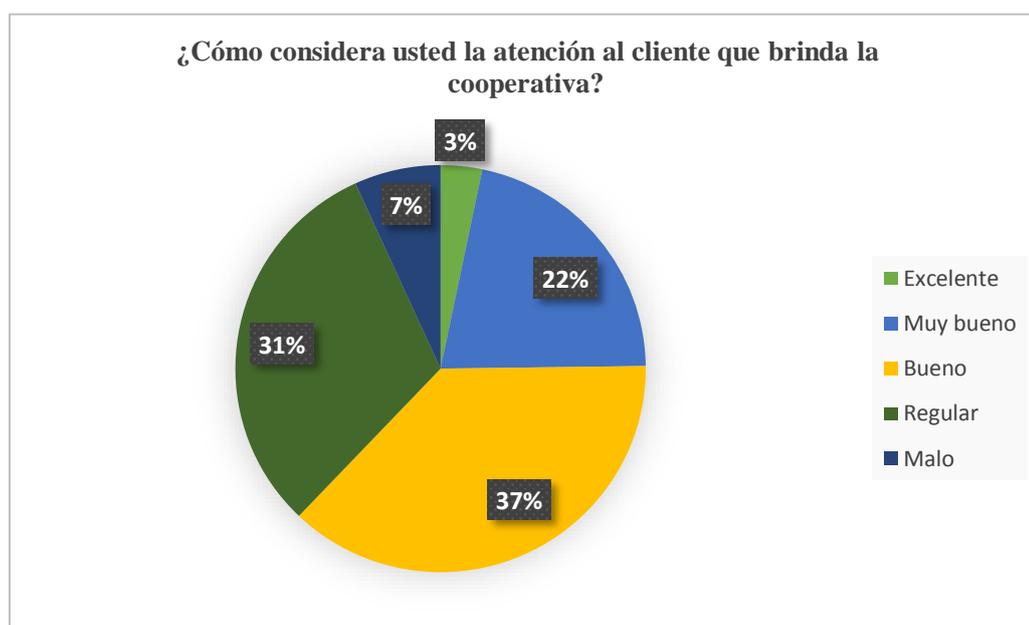


Gráfico 14-3. ¿Cómo considera usted la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 22-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda mencionan en un 37% que el servicio es bueno, el 22% muy bueno, el 31% de los socios opinan que es regular, el 3% coincide que es excelente y por último el 7% dicen que es malo. La mayoría de los socios considera que la atención al cliente es buena, pero se deben implementar estrategias para mejorar y así alcanzar un grado de calificación máximo que es de la excelencia.

4. ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?

Tabla 15-3: ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Excelente	6
Muy bueno	183
Bueno	167
Regular	10
Malo	1
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

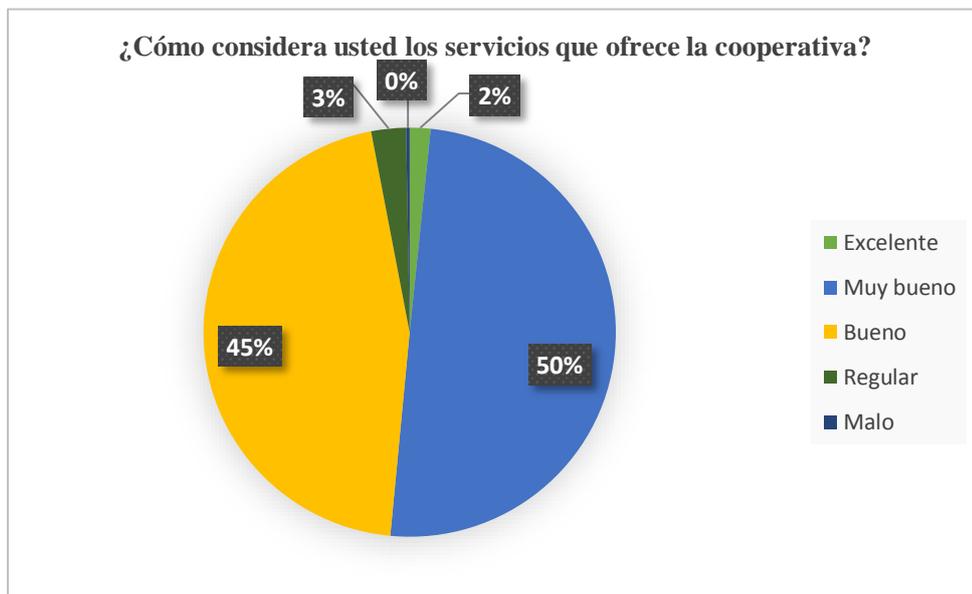


Gráfico 15 -3. ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 23-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Existe en un 50% del total de los encuestados manifestaron que los servicios que ofrece la cooperativa son muy buenos, un 45% de los socios manifestaron que son buenos, un 3% opinan que es regular, un 2% coinciden que son excelentes y por último el 0% es malo. De esta manera se puede visualizar que la mayoría de los socios encuestados coinciden que los servicios que ofrece la cooperativa son muy buenos lo cual es una fortaleza para la institución debido a que es su carta de presentación hacia los clientes.

5. ¿Considera usted que la cooperativa crea un ambiente laboral adecuado para un óptimo desempeño en sus funciones?

Tabla 16-3: ¿Considera usted que la cooperativa crea un ambiente laboral adecuado para un óptimo desempeño en sus funciones?

Alternativa	Frecuencia
Si	357
No	10
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

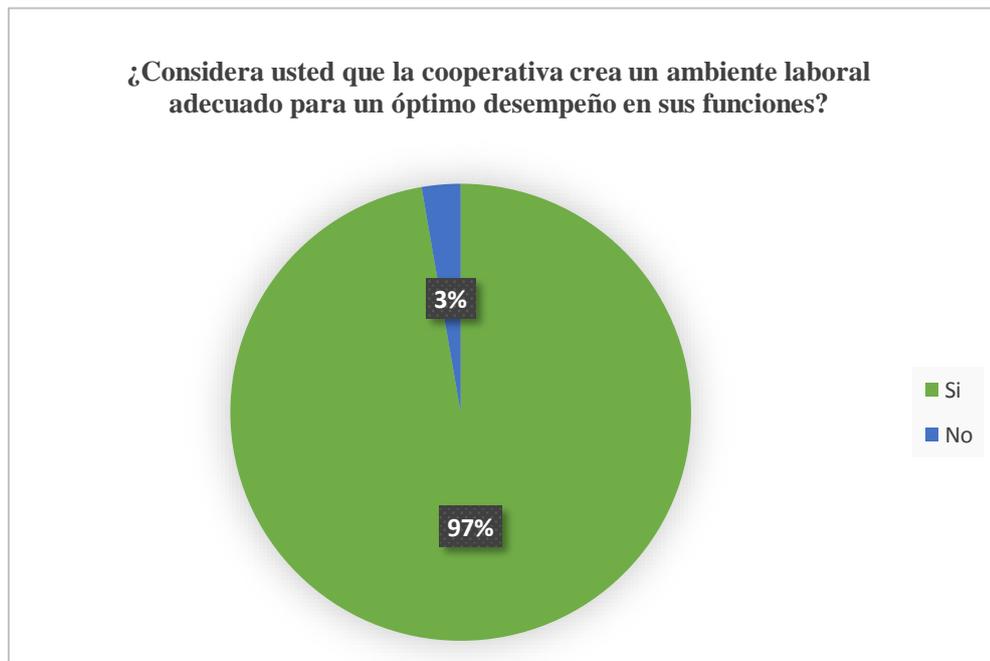


Gráfico 16 -3. ¿La cooperativa crea un ambiente laboral adecuado?

Fuente: Tabla N° 24-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda mencionaron en un 97% que existe un ambiente laboral adecuado para el óptimo desempeño de las sus funciones y el 3% opino que no existe un ambiente laboral adecuado. Se puede visualizar que la mayoría de los socios percibe que existe un adecuado ambiente laboral lo cual repercute en el buen servicio que brindan los colaboradores hacia los socios de la cooperativa.

6. ¿Cómo considera usted el estado de la infraestructura de la cooperativa?

Tabla 17-3: ¿Cómo considera usted el estado de la infraestructura de la cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Excelente	6
Muy bueno	262
Bueno	94
Regular	5
Malo	0
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

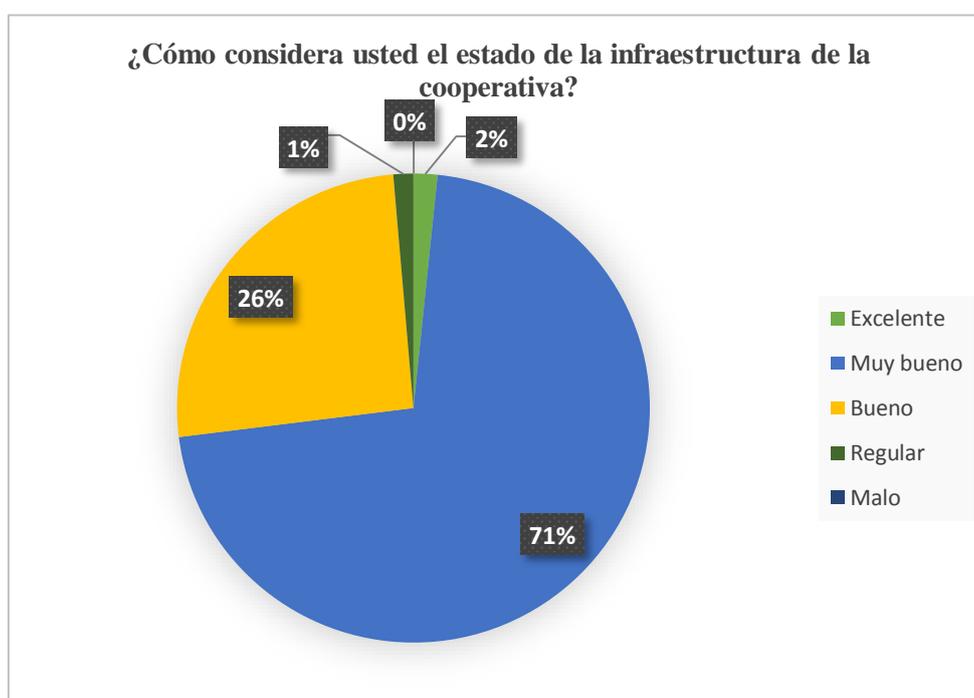


Gráfico 17 -3. ¿Cómo considera usted el estado de la infraestructura de la cooperativa?

Fuente: Tabla N° 25-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda respondieron sobre la pregunta del estado de la infraestructura de la institución de la siguiente manera en un 71% muy bueno, el 26% opinan que es bueno, el 2% considera que es excelente, el 1% coincide que regular y por último el 0% manifestaron que es malo. Dentro de una institución es muy importante contar con una infraestructura adecuada para desempeñar las actividades diarias de los socios como los colaboradores y de esta manera brindar un servicio eficiente y de excelencia.

7. ¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la institución?

Tabla 18-3: ¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la institución?

Alternativa	Frecuencia
Excelente	4
Muy bueno	86
Bueno	135
Regular	110
Malo	32
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

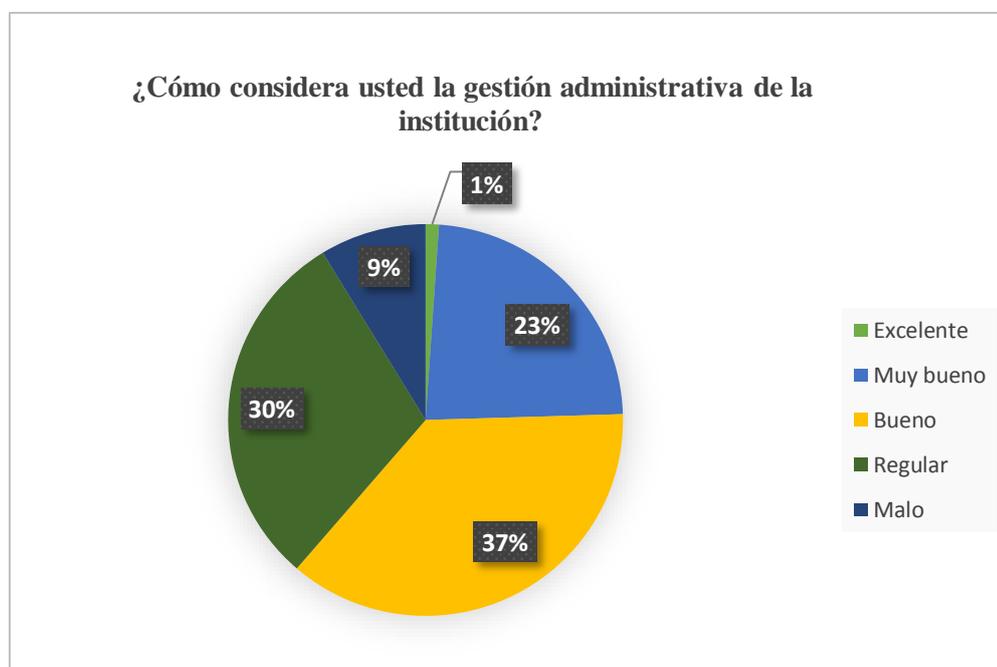


Gráfico 18-3. ¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la institución?

Fuente: Tabla N° 26-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Del total de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga encuestados tenemos que en un 37% menciona que la gestión administrativa de la institución es buena, un 30% opinan como regular, un 23% consideran muy bueno, el 9% coinciden en mala y por último el 1% como excelente. De esta manera se puede visualizar que la perspectiva del cliente es buena sobre la administración de la institución, pero se debe realizar modificaciones para alcanzar un mayor grado de calificación que es la excelencia.

8. ¿Cuál es el principal problema que ha evidenciado en la institución?

Tabla 19-3: ¿Cuál es el principal problema que ha evidenciado en la institución?

Alternativa	Frecuencia
Falta de agilidad en el servicio	311
Personal ineficiente	4
Reclamos o quejas desatendidos	52
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

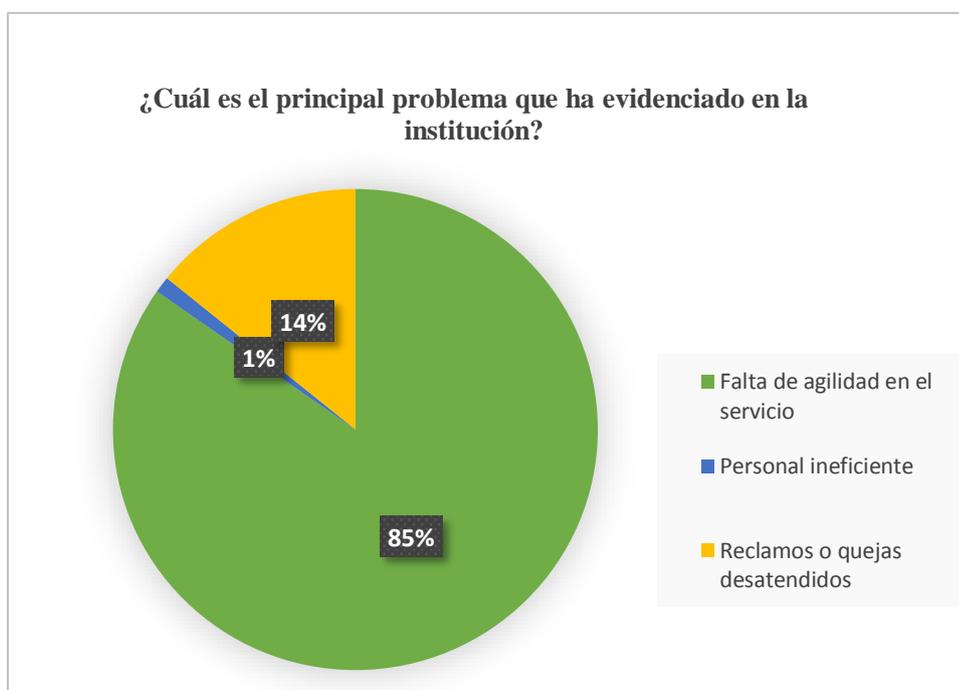


Gráfico 19-3. ¿Cuál es el principal problema que ha evidenciado en la institución?

Fuente: Tabla N° 27-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda mencionaron en un 85% que el problema que han evidenciado en la institución es la falta de agilidad en el servicio, el 14% opinan que es por reclamos o quejas desatendidas y el 1% por un personal ineficiente. De esta manera se evidencia que se deben realizar mejoras para agilizar el servicio que se brinda a los socios de la cooperativa

9. ¿Considera usted que la institución cuenta con los canales electrónicos necesarios?

Tabla 20-3: ¿Considera usted que la institución cuenta con los canales electrónicos necesarios?

Alternativa	Frecuencia
Si	155
No	212
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.



Gráfico 20-3. ¿Considera usted que la institución cuenta con los canales electrónicos?

Fuente: Tabla N° 28-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Del total de los socios encuestados el 58% manifiesta que la institución no cuenta con los canales electrónicos necesarios mientras el 42% manifiesta que si cuenta con los canales electrónicos necesarios. De esta manera se puede visualizar que la mayoría de los clientes opinan que no existen los canales electrónicos necesarios para realizar los diferentes tramites por tal motivo se debería implementar sistemas de banca electrónica con el fin de subir el grado de calificación y generar mayor satisfacción entre los socios de la cooperativa.

10. ¿Considera usted que los procesos se encuentran estandarizados en la organización?

Tabla 21-3: ¿Considera usted que los procesos se encuentran estandarizados en la organización?

Alternativa	Frecuencia
Si	122
No	245
Total	367

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

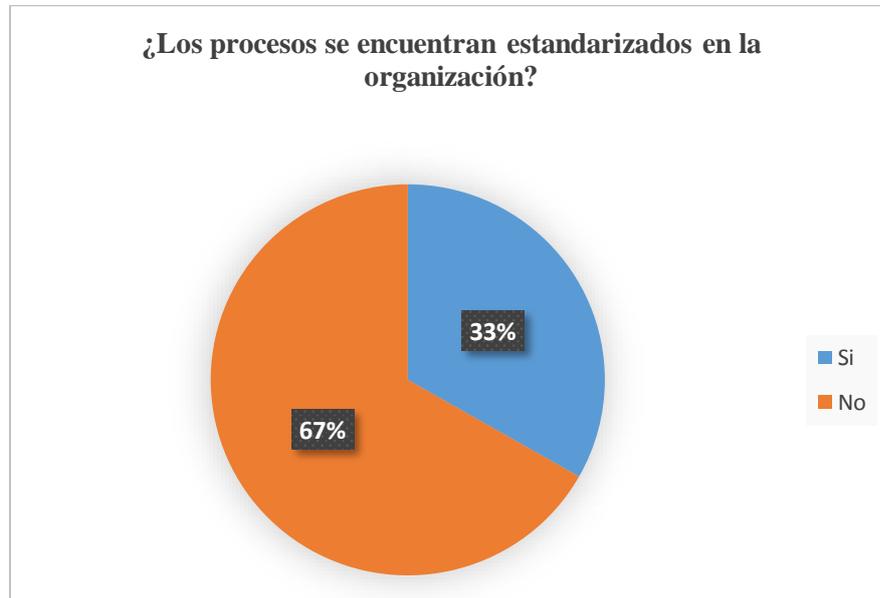


Gráfico 21-3. ¿Los procesos se encuentran estandarizados en la organización?

Fuente: Tabla N° 29-3

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Análisis e interpretación: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda mencionaron en un 67% que los procesos de la organización no se encuentran estandarizados y el 33% coinciden en que si están estandarizados. Desde la perspectiva de los clientes los procesos no se encuentran estandarizados en su mayoría por lo cual se debería implementar estrategias que permitan mejorar los procesos de cada uno de los departamentos de la cooperativa.

3.2.3 Resultados de la entrevista aplicada

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

GUÍA DE ENTREVISTA – GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA

Tema: Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025

Objetivo: Recopilar la información necesaria que permita el diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Datos Generales

Entrevistado: Ing. Jorge Vicente Chucho Lema

Cargo: Gerente General

Entrevistador: Germania Nataly Gavilanes Zaruma

Lugar: Riobamba

Fecha: Lunes 20 de julio de 2020

1.- ¿Cuál es su perspectiva de desarrollo de la cooperativa?

Nuestra perspectiva está enfocada en factores importantes para la institución, una de las perspectivas es el crecimiento institucional, el fortalecimiento del personal operativo y también el mejoramiento de sus índices financieros para adquirir más que todo fondeo interno y externo es decir nacional e internacional.

2.- ¿Cómo se ha medido la perspectiva que tiene el cliente?

La perspectiva del cliente actualmente siempre hemos estado en una mejora continua siempre nuestros productos y servicios sobre todas las cosas en la prestación del personal para que sea retribuido a nuestros clientes, aparte de los clientes tenemos socios, los socios son las personas que tienen los certificados de aportación forman parte de ser socios de la institución ellos tienen algunos privilegios de los cuales son el seguro de desgravamen en caso de tener créditos y fondo mortuario en caso de que fallezca y los beneficios de acceder a los créditos y en los clientes prácticamente pueden trabajar con nosotros en la cuestión de lo que es inversiones, ahorro, mingahorros y son productos prácticamente que no son financieros como el pago del bono ,

servicios básicos y etc. En ese sentido la perspectiva que hemos creído conveniente desarrollar para nuestros asociados es fortalecer el conocimiento a nuestro personal interno para ellos den un trato adecuado a nuestros socios y con eso prácticamente el socio nos elija para trabajar con ellos.

3.- ¿Según su criterio que competencias considera que debe mejorar con los colaboradores?

A raíz de la pandemia nos ha tocado adaptarnos a medidas que permitan a nuestros asociados estar acorde a la tecnología, acorde a los beneficios donde ellos pueden sentirse a gusto y bueno antes de eso ya tuvimos un producto y un servicio donde nuestros funcionarios acuden al lugar de trabajo o de pronto con una llamada pueden acceder a sus viviendas también de nuestros asociados, es el servicio de credimóvil o las recaudaciones, ellos mismo pueden hacer los créditos, pagar los créditos, depositar. Aparte de eso actualmente estamos por implementar a la cooperativa, la cooperativa digital con productos y servicios acordes para que los socios no esté propenso a que se contagie, esas competencias son las que debemos acoplar en base a las necesidades. La competencia externa nosotros lo catalogamos tanto entre cooperativas y bancos, es muy fuerte es muy dura todos trabajan con capitales fuertes eso implica que cada vez tenemos que ser más eficientes en nuestros procesos, en nuestra efectividad de hacer los procesos, en ser económico en los procesos todo eso está en una mejora continua que se está tratando de implementar en la gestión.

4.- ¿Cuáles son los principales problemas que ha evidenciado dentro de la administración?

Bueno yo estoy actualmente tres años en la gestión al principio considero de que todo está en la actitud del ser humano cada persona es un mundo diferente tiene problemas virtudes, falencias de todo como ser humano entonces tratar de acoplar eso a una nueva administración exigir o implementar procesos hace de que esa persona, algunos lo toman de buena manera se adaptan fácilmente, algunos son reacios hemos tenido varios inconvenientes, hemos tenido problemas legales inclusive en el Ministerio de Trabajo que es el órgano pertinente donde se solucionan esas situaciones pero bueno en si hemos mejorado nuestros indicadores financieros al cual podría manifestar que hemos estado en constante capacitación del personal en tratar de mejorar la actitud porque yo pienso que la actitud y la disciplina con eso podemos fortalecer una administración.

5.- ¿Qué aspectos importantes considera usted que se debería tomar en cuenta para ayudar al desarrollo de una administración eficiente y eficaz?

Los aspectos importantes primero es la capacitación al personal indicar cuál es el objetivo, cuál es el rumbo a donde queremos llegar como el cuerpo colegial, como institución que productos y servicios también damos a nuestros socios y de qué manera damos la oportunidad de poder mejorar las condiciones de vidas acoplados a todo eso está en el factor que está enmarcado al desarrollo.

Dos considero muy importante también que claro que probablemente se tecnifica mediante las herramientas de la tecnología, pero pienso que todavía es un mundo donde la sociabilidad del ser humano de tener un contacto directo con las personas y más que todos. Ver la necesidad como funcionarios porque nosotros levantamos información in situ vemos la real situación eso hace también que nosotros formemos parte del apoyo al ser humano que vaya implementar. También pienso y considero que por parte del gobierno central debería dar una prioridad en cuestión de fondeo a las cooperativas porque nosotros vemos a nuestros asociados no como signos de dólares sino como seres humanos que tienen sentimientos, necesidades, responsabilidades, etc. Partiendo de aquello pienso que el Sistema de Economía Popular y Solidaria que la conformamos la mayor parte de las cooperativas más 850 cooperativas a nivel nacional es un motor fundamental para dinamizar esa situación necesitamos fondeo. el fondeo es muy importante aquí se trabaja, nuestra materia prima es el dinero si compramos dinero va a vender dinero eso es el giro del negocio lo que nos separa de la cuestión de la banca tradicional es que nosotros nos manejamos sin fines de lucro entonces también hemos visto una arista también muy importante trabajar mancomunadamente con los gobiernos autónomos descentralizados ya sea parroquiales, cantonales y provinciales, básicamente somos actores que dinamizamos la economía local y esa dinamización prácticamente son ingresos extras o ingreso netos que forman parte para que se dinamice por cuestión de impuestos, contribuciones, tasas porque nosotros trabajamos con los comerciantes. Los cuales arriendan un local por un día, dos días o por los domingos o sábados los días que se ponen a vender, pues ya van pagando sus 0,50 centavos un \$ 1, aparentemente son centavos pero eso hace que se reactive, es por eso la coordinación directa con los organismos, además los entes de control deben ser nuestros asesores no los que nos persigue porque eso es un paradigma, donde nosotros como entidades vemos un ente de control y decimos que miedo, lo mejor sería que nos capaciten, nos digan así tienen que caminar porque ellos tienen más experiencia, tienen técnicos de diferentes ramas pues nosotros estaremos muy gustosos de trabajar.

6.- ¿Que instrumento utiliza la cooperativa para el control de la gestión administrativa?

Actualmente no lo tenemos, pero talento humano se encarga de una evaluación general en base a cada área, en base a diferentes departamentos, en base a las actividades y el manual de funciones se encarga de hacer evaluaciones semestrales.

7.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la cooperativa?

Nuestra debilidad es la pandemia factor externo que hace que no solo minga sino a nivel nacional esta pandemia haya bajado nuestros ingresos notablemente también considero que la competencia desleal también es un factor externo, que hace que las empresas pequeñas es decir en cuestión de cooperativas. A veces quieren pisar las instituciones grandes a las pequeñas, no comparto esa idea

de pensar mejor yo pienso que si las grandes pueden ayudar a fortalecer o fondear deberían apoyar porque a la final es un sistema donde desde la raíz se van armando las economías. También considero un factor externo negativo que nos ha pasado a nosotros es la cuestión de tratar de limitar en cuestión de etnias, religiones. Entonces en minga hemos tratado de mantener y también abrir porque nosotros como entidades financieras nos debemos a las políticas y religiones.

Nuestras fortalezas podría manifestar que como cooperativa minga estamos en las principales ciudades de aquí de Ecuador estamos en Quito, Guayaquil, también es la migración la mayor parte de aquí de los compañeros de Chimborazo están en las principales ciudades en los mercados, entonces ellos también han sido una fortaleza para que minga se mantenga trabajando el mismo hecho del idioma manejamos el kichwa y el español, actualmente nuestro score financiero está adaptado en base a las herramientas tecnológicas y también que permita tomar una decisión a los asesores en el momento oportuno.

8.- ¿Cuáles son sus amenazas y oportunidades de la cooperativa?

Oportunidades que actualmente estamos empezando a trabajar ya nos están tomando en cuenta las bancas de segundo piso las que se encargan del fondeo a las instituciones del sistema de economía popular y solidario, además fuimos acreedores a un crédito por parte de conafips por la Corporación Nacional de Finanzas Populares de un monto aproximado de \$ 7000,000 dólares, y hemos tenido como tres fondeo, eso pienso que también que por parte de minga ha hecho que seamos merecedores de aquello por el trabajo constante de todo el equipo desde nuestros directivos hasta el funcionario que nos ayuda con la limpieza. Aquí nosotros nos respetamos mucho siempre nos enmarcamos en las responsabilidades y eso es el éxito.

9.- ¿La cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones?

Si, nosotros hemos sido parte de dos uniones de cooperativas una de aquí es la uprocach la Unión de Cooperativas de Chimborazo también de la auca centro de unión de cooperativas Sierra Centro ahí estamos empezando a trabajar, en las economías de escalas mientras más cooperativas seamos asociadas tenemos el beneficio de adquirir servicios a menor costo, también hemos trabajado con la Corporación Alemana nos hace de que implementemos herramientas tecnológicas para la colocación de créditos y riesgos. También estamos con Financom que es la cooperativa donde también estamos asociados la mayor parte de cooperativas del sistema de economía de popular y solidaria en el cual nos está fondeando, nos dan capacitación, las capacitaciones también es un apoyo fundamental.

10.- ¿Los equipos tecnológicos y sistemas informáticos se encuentran actualizados?

El core financiero todavía no estamos, pero Dios mediante teníamos proyecciones el otro año hacemos el edificio también implementamos un core financiero actualizado, pero con toda esta

situación tenemos que prolongar, pero hay herramientas que si están adaptadas para tomar decisiones adecuadas y también tratamos de adaptar a nuestro core financiero.

11.- ¿Que hace la cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios?

Muy buena pregunta simplemente es un servicio que nosotros damos, en el servicio está enfocada en muchas cosas primero en saber la realidad, no sobre endeudar a la gente pienso que es un factor importante, al menos en calidad de gerente hemos capacitado al personal en decir no es nuestro objetivo decir tiene una casa un terreno dale nomas el crédito ni tampoco sobre endeudar porque nosotros no tenemos la intención de seguir un juicio o quitarle todo lo que ellos con esfuerzo lo hayan logrado, entonces nuestro interés es que tenga voluntad y capacidad de pago con un servicio adecuado y con la perspectiva que se han implementado hace de que no nos metamos en problemas ni como socios ni como cooperativa sino salir todos adelante.

12- ¿Cree usted que es necesario la planeación de estrategias específicas para el desarrollo adecuado de la cooperativa?

Si siempre una planificación estratégica si podemos varias aristas de las cuales no se va a cumplir en su totalidad yo pienso que tenemos que ser más técnicos y objetivos, que con cuatro perspectivas y con unas cinco actividades en cada una seria lo más óptimo.

3.2.4 Discusión de resultados

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones es decir lo que se debe hacer en los próximos años, por eso es de gran utilidad para la alta dirección y así construir una empresa competitiva dentro del mercado y además satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés (Sainz, 2017, p.49), mediante la aplicación de encuestas a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda y la entrevista al gerente general se ha identificado las siguiente debilidades:

El 51% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda no conocen la misión y la visión de la institución (pregunta 4).

Según la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa (pregunta 7), el 68% no cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades diarias.

Se destaca que el 51% considera que la administración actual de la cooperativa es regular (pregunta 9) según encuesta empleados de la cooperativa.

El 62% de los empleados de la institución manifiesta que existe una falta de estandarización de los procesos (Pregunta 10)

El 52% de los socios de la cooperativa manifiesta que el tiempo de espera no es el adecuado hasta recibir la atención (pregunta 2).

Se evidencia que 85% de los socios considera que el principal problema de la cooperativa (pregunta 8) es la falta de agilidad en el servicio.

Según la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa (pregunta 9), el 58% menciona que la institución no cuenta con los canales electrónicos necesarios.

La gerencia de la cooperativa indicó mediante la pregunta 6 que no se cuenta con instrumentos para el control de la gestión administrativa, en la pregunta 7 manifiesta que existe una limitación de etnias y religiones y una amenaza significativa que afecta de manera significativamente a la cooperativa es la pandemia del covid-19 y en la pregunta 10 se destaca que el core financiero se encuentra desactualizado.

3.3 Tema:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2021-2025.

3.4 Descripción de la propuesta

La propuesta está enfocada en el diseño de un plan estratégico, mediante la elaboración de estrategias con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Se aplica la siguiente metodología planteada por (González & Rodríguez, 2019)

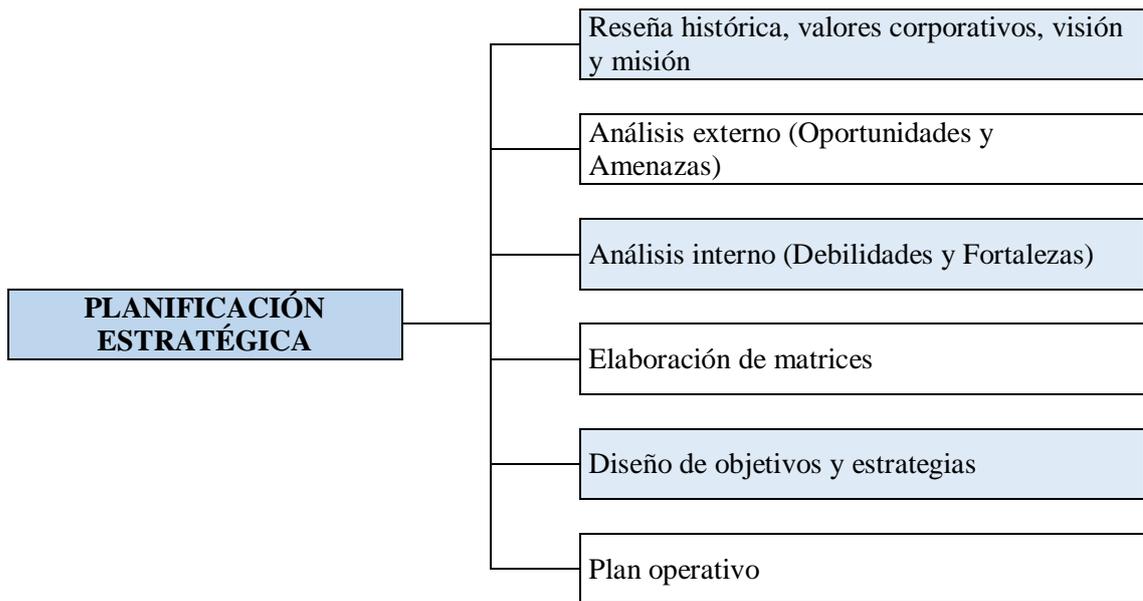


Gráfico 1-3: Propuesta de planificación estratégica

Fuente: (González & Rodríguez, 2019)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.1 *Reseña histórica y valores corporativos*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana Colta, en la década de los 80, debido a que dicho pueblo no tenía acceso a la banca tradicional por lo cual se busca mejorar las condiciones de los servicios y productos de intermediación financiera. Por el crecimiento Recuperado, se vio la necesidad de independizarse y ser reconocida legalmente por el estado ecuatoriano, es así que el cambio de imagen y nombre, obteniendo la personería jurídica de Cooperativa de Ahorro y Crédito legalmente constituida, a partir del 30 de mayo de 1997, que figura en el Acuerdo Ministerial 0694. Actualmente cuenta con más de 30.000 socios en todas sus agencias, en calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Minga Ltda. Se encuentra el Ing. Jorge Vicente Chucho Lema, con RUC: 0690074761001, en activos tiene un monto de \$17'076.711,62 dólares, con relación a los pasivos presenta \$13'779.326,54 dólares y por consiguiente un patrimonio de 3'297.385,08 dólares con cierre al 2019.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., ha desarrollado productos y servicios que satisfagan las necesidades de los socios, tales como productos de ahorro que está integrado por las inversiones minga, minga mirak, mingui ahorro y mi organización. En los productos de crédito se encuentra el crédito de consumo y microcrédito finalmente en los otros servicios esta la minga móvil y la mático minga, la oficina administrativa de Riobamba se encuentra ubicada en el Pasaje Rio Chanchan 18-33 y Chile, teléfono: 033730810 ext.: 71201, la agencia estación está ubicado en la Olmedo y Juan Montalvo, teléfono 033730810, ext.: 71201 y la agencia de San Francisco está ubicado en la calle Juan de Velasco y 10 de Agosto, teléfono 033730810, ext: 73101 (Minga, 2021).

Tabla 1-3: Información General

Información General Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda	
Ruc	0690074761001
Actividad Económica	Ofrecer productos financieros
Gerente General	Ing. Jorge Vicente Chucho Lema
Presidente	Eco. Ángel Raúl Curichumbi Yupanqui
Teléfono	033730810
Email	mingaltda@andinanet.net
Sucursales	Riobamba, Colta, Guayaquil, Quito, Pallatanga, Achupallas

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.2 Valores corporativos

El comportamiento ético, responsable, leal, imparcial de los funcionarios, empleados, directivos y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda., en sus actividades diarias dentro y fuera de la institución garantizando que todas las actividades se realicen bajo un marco de honestidad (Minga, 2021). La conducta de todos y cada uno de los miembros de la Institución, se registrará bajo los valores institucionales que se describen a continuación:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Igualdad
- Respeto

- Sentido de Pertinencia
- Solidaridad
- Rentabilidad
- Responsabilidad Social y Empresarial
- Confianza
- Compromiso

3.4.3 Misión

La COAC Minga Ltda, es una entidad del sector financiero de la economía popular y solidaria que difunde, promueve, fortalece y financia por medio de los recursos tecnológicos, financieros y humanos comprometidos e identificados con la ayuda solidaridad y mutua; mejorando las condiciones de calidad de vida de sus socios y la comunidad, fortaleciendo la cultura del ahorro y facilitando el acceso al crédito (Minga, 2021).

3.4.4 Visión

En el 2021 la COAC Minga Ltda, será una organización del sector financiero de la economía popular y solidaria líder del mercado cooperativo, comprometida con el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus asociados, sus familias y la comunidad, mediante la identificación de principios y valores cooperativos por parte del capital humano con el fin de tener un continuo aprendizaje con responsabilidad social (Minga, 2021).

3.4.5 Productos

Tabla 2-3: Productos

Nombre	Detalle
InverMinga	Invierte en la Cooperativa Minga: bimensual, trimestral o anualmente e incrementa su rentabilidad en un 11%.
MingaMirak	Ahorra mediante depósitos o débitos automáticos desde tu cuenta. Tú eliges el monto y el plazo; y nosotros te damos una tasa de interés preferencial de hasta el 7%.
Miorganización	Cuenta de ahorros dirigida a organizaciones, iglesias, coros, etc.
MinguiAhorro	Fomentamos la cultura del ahorro en niños y niñas entre 0 a 12 años. Si le enseñamos ahorrar. Le enseñamos a triunfar.

Nombre	Detalle
CrediRoles	Si recibes tu sueldo a través de Cooperativa Minga, ya estas disfrutando del beneficio de acceder a un crédito con todas las facilidades que no te imaginabas
CrediMóvil	Con credimóvil de Cooperativa Minga llegamos hasta donde tú estás y mediante la última tecnología te damos el crédito o activamos tu ahorro más rápido, más seguro
MicroCrédito	El financiamiento oportuno para tus ideas. Apoyamos tus emprendimientos y te otorgamos el crédito ideal para tu capital de trabajo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.6 Requisitos

3.4.6.1 Apertura de Cuenta

- ❖ Copia de documentos personales (solicitante y cónyuge)
- ❖ Copia de pago de un servicio básico (actualizado)
- ❖ 1 foto tamaño carnet
- ❖ Depósito inicial

3.4.6.2 Crédito

- ❖ Encaje
- ❖ Copia de la libreta con el encaje depositado
- ❖ 1 foto tamaño carnet
- ❖ Formulario de solicitud de crédito
- ❖ Copia de los documentos personales (deudor y cónyuge)
- ❖ Copia de pago de un servicio básico (actualizado)
- ❖ Certificado de Gravamen y/o Impuesto Predial
- ❖ Certificado Único Vehicular y/o Matrícula
- ❖ Copia de Credencial y/o Patente Municipal
- ❖ Ruc, Rise, Facturas (último mes), Rol de Pagos (3 últimos)
- ❖ Croquis de su domicilio o negocio
- ❖ Garante con los mismos requisitos

3.4.7 Agencias Riobamba

❖ Oficina Administrativa

Pasaje Río Chanchán 18-33 entre Chile y Villaroel

Telf:033730813

❖ Agencia estación

Olmedo y Juan Montalvo (esquina)

Telf: 033730810 Ext: 71101

❖ Agencia San Francisco

Juan de Velasco entre 10 de Agosto y Primera Constituyente

Telf:033730815

3.4.8 Tasas de interés

Tabla 3-3: Tasas de Interés

Tasas Referenciales	% Anual
Microcrédito Minorista	22.87
Microcrédito de Acumulación Simple	21.88
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20.29

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.9 Registro de directiva

Tabla 4-3: Registro de directiva

Cargo	Apellidos y Nombres	Nº Identificación	Fecha de registro SEPS	
			Desde	Duración
Gerente	Chucho Lema Jorge Vicente	0604051227	24-01-2018	Hasta ahora
Presidente	Curichumbi Yupanqui Angel Raul	0603626888	31-07-2020	1 año 11 meses
Vicepresidente	Sinaluisa Pilco Luis Humberto	0603610940	31-07-2020	1 año 11 meses
Secretario	Anilema Chimbolema Ivan Efrain	0604216770	07-05-2019	3 años 2 meses

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Vocales del consejo de administración

Tabla 5-3: Vocales del Consejo de Administración

Cargo	Apellidos y Nombres	N° Identificación	Fecha de registro SEPS	
			Desde	Duración
Vocal principal 1	Curichumbi Yupanqui Angel Raul	0603626888	10-07-2018	4 años
Vocal principal 2	Malan Sagnay Betty	0603262015	10-07-2018	4 años
Vocal principal 3	Paguay Cuvi Tomas	1705128575	10-07-2018	4 años
Vocal principal 4	Yuquilema Mullo Efrain	0602631590	10-07-2018	4 años
Vocal principal 5	Chimbolema Maji Maria Luisa	0604621052	10-07-2018	4 años
Vocal principal 6	Guapi Yumaglla Luis	0601380025	10-07-2018	4 años
Vocal principal 7	Sinaluisa Pilco Luis Humberto	0603610940	10-07-2018	4 años
Vocal principal 8	Cepeda Fernandez Luis	0603375908	10-07-2018	4 años
Vocal principal 9	Pilamunga Quinche Jose Marcelo	0602852212	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 1	Cujilema Patajalo Maria Hortencia	0604478628	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 2	Andrade Fernandez Luis Anibal	0603040254	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 3	Lema Pedro Alfredo	0603714130	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 4	Cepeda Remache Manuel	0601436728	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 5	Tarco Atupaña Vicente	0602509606	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 6	Guaman Yucailla Maria Trancito	0603133455	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 7	Borja Nono Maria Resurrección	0601328081	10-07-2018	4 años

Cargo	Apellidos y Nombres	N° Identificación	Fecha de registro SEPS	
			Desde	Duración
Vocal suplente 8	Albiño Verdezoto Romulo Vinicio	0201057999	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 9	Cuji Pucha Maria Carolina	0604395558	10-07-2018	4 años

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Vocales del consejo de vigilancia

Tabla 6-3: Vocales del Consejo de Vigilancia

Cargo	Apellidos y Nombres	N° Identificación	Fecha de registro SEPS	
			Desde	Duración
Vocal principal 1	Caphupud Cuji Jose Efrain	0603985516	10-07-2018	4 años
Vocal principal 2	Morocho Tayupanda Liliana Elizabeth	0604599860	10-07-2018	4 años
Vocal Principal 3	Paguay Yambay Mario Rodrigo	0604711606	10-07-2018	4 años
Vocal principal 4	Chacaguasay Yuquilema Lidia	0603874710	10-07-2018	4 años
Vocal principal 5	Lema Curichumbi Ricardo Roberto	0602622938	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 1	Pataron Cuvi Pedro Gilberto	0601781602	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 2	Bagua Ati German Fabian	0604051110	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 3	Shagñay Chonga Maria Esther	0605718584	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 4	Fala Heredia Juan Pablo	0604702084	10-07-2018	4 años
Vocal suplente 5	Tenelema Guaman Miguel Segundo	0604270256	10-07-2018	4 años

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.10. Modelo de estructura organizacional

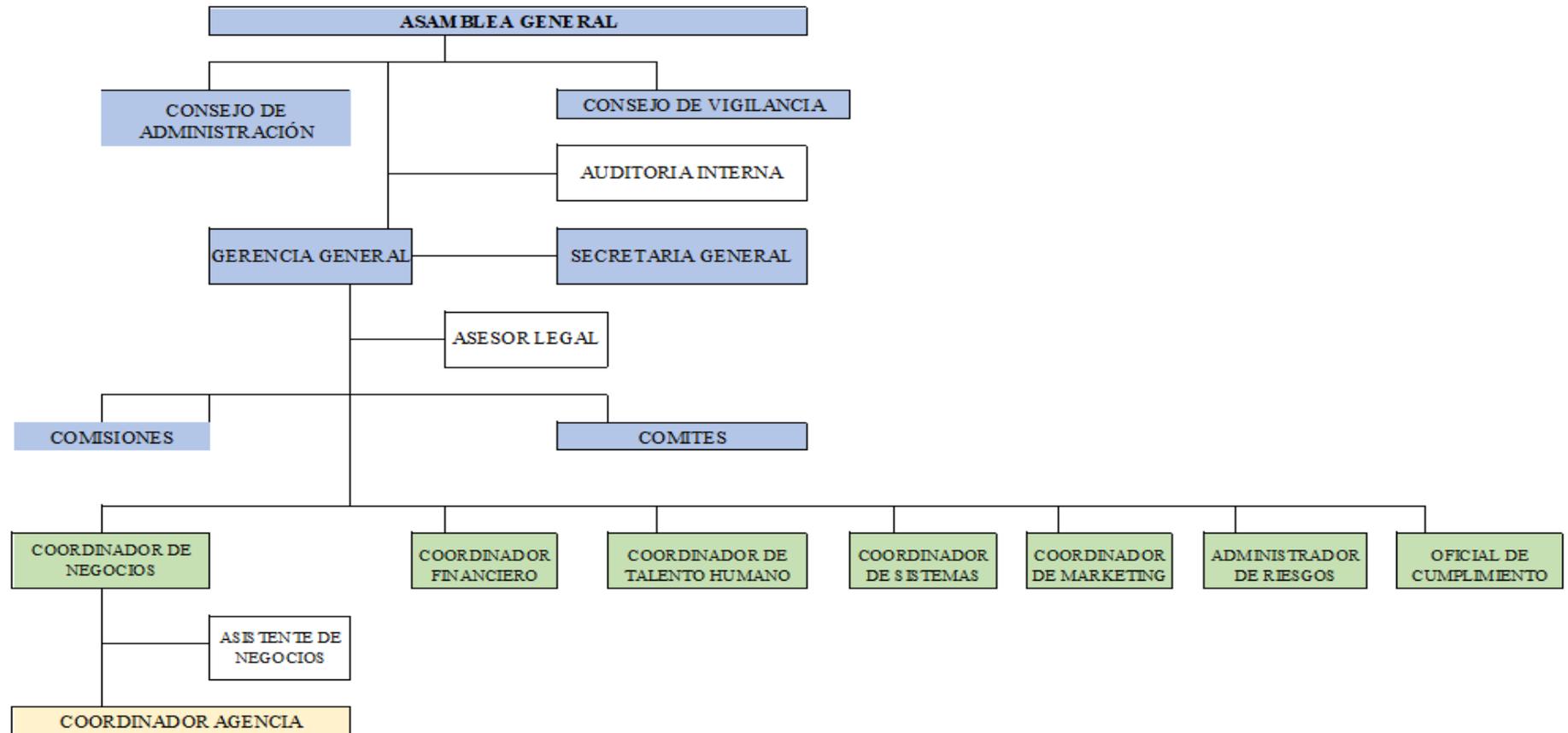


Gráfico 2-3: Estructura Organizacional

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.5 Análisis estratégico de la situación

El análisis de la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda se realizará a través del diagnóstico interno y externo considerando los factores que inciden de manera directa e indirecta en la institución es decir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y de esta manera medir el nivel de impacto de cada una mediante la elaboración de la matriz EFE y EFI para finalmente construir la matriz DAFO.

3.4.5.1 Análisis externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

El análisis externo se analizará los 5 factores del PEST es decir en lo económico, político, social, tecnológico y ecológico.

Factor económico

En el factor económico se considera las variables como inflación, tasas de interés, desempleo, producto interno bruto (PIB).

- Inflación

Según (Banco Central del Ecuador, 2020). Menciona que “La Inflación es una de las medidas estadísticas que por medio del Índice de Precios al Consumidor (IPC), a través de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos tanto medios y bajos, determinada a través de la encuesta de hogares”

Tabla 7-3: Inflación del Ecuador

Descripción	Valor
Inflación Anual Enero 2020 a Enero 2021	-1.04%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos
Realizado por: Gavilanes, G. 2020.



Gráfico 3-3: Inflación Anual del Ecuador

Fuente: Índice de Precios al Consumidor

Realizado por: Instituto de Estadística y Censos, 2021

En el último año la inflación anual fue negativa de -1.04% es decir una deflación desde enero 2020 a enero 2021, con una tendencia decreciente debido a los acontecimientos agravantes que suceden en el país por causa de la pandemia del covid-19 y a la recesión económica, lo cual representa una amenaza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

- Tasas de interés

La tasa de interés es expresada en porcentaje el cual representa un riesgo y la probabilidad de obtener una ganancia de una cantidad de dinero dentro de un tiempo determinado.

Tasa de interés activa

La tasa de interés activa es el porcentaje que cobra una entidad financiera por los servicios que presta, en el Ecuador lo establece el Banco Central del Ecuador. (Chu Rubio & Agüero, 2015, pág. 47). A continuación, se presenta la tasa de interés activa mensual desde el 31 de enero de 2020 al 31 de enero del 2021

Tabla 8-3: Tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Enero 31-2020	8.68%
Febrero 29-2020	8.81%
Marzo 31-2020	8.77%
Abril 30-2020	8.40%
Mayo 31-2020	8.98%
Junio 30-2020	9.10%
Julio 31-2020	9.12%
Agosto 31-2020	9.03%
Septiembre 30-2020	9.02%
Octubre 31-2020	8.96%
Noviembre 30-2020	8.83%
Diciembre 31-2020	8.50%
Enero 31-2021	8.58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Banco Central del Ecuador, 2021

Tasa de interés pasiva

La tasa de interés pasiva es el porcentaje que paga una institución financiera a los ofertantes de recursos es decir personas naturales o jurídicas por haber depositado el dinero en una cuenta corriente, ahorros o a plazo fijo dentro de un tiempo determinado (Chu Rubio & Agüero, 2015, pág. 47).

Tabla 9-3: Tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Enero 31-2020	6.22%
Febrero 29-2020	6.25%
Marzo 31-2020	6.24%
Abril 30-2020	7.24%
Mayo 31-2020	5.97%
Junio 30-2020	5.98%
Julio 31-2020	6.24%
Agosto 31-2020	6.37%
Septiembre 30-2020	6.36%
Octubre 31-2020	6.31%
Noviembre 30-2020	6.07%
Diciembre 31-2020	5.89%
Enero 31-2021	5.82%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Banco Central del Ecuador, 2021

- Desempleo

El desempleo hace referencia a una parte de la población que carece de un trabajo, es decir a las personas de 15 años y más dentro de un periodo determinado no estuvieron empleados (INEC, 2020, pág. 7).

Tabla 10-3: Desempleo Ecuador

Fecha	Valor
Septiembre 2020	6.6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

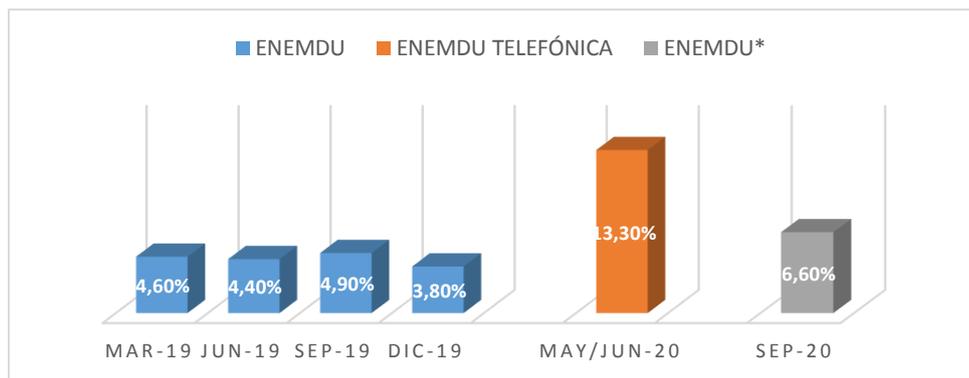


Gráfico 4-3: Desempleo Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

El desempleo en el Ecuador de septiembre del año 2020 es de 6.6%, lo cual refleja que varias familias ecuatorianas no tienen un trabajo es decir no tiene un ingreso para satisfacer las necesidades básicas, por lo cual para la Cooperativa de Ahorro y Crédito considera una amenaza, debido a la falta de recursos económicos de las personas por no contar con una fuente de trabajo, dando origen a que las personas no podrán acercarse a realizar créditos o depósitos por la falta de ingresos, lo cual resulta tener pocos socios en la institución

- PIB

El PIB (Producto Interno Bruto) expresa el valor monetario y servicios finales de un país es decir una medida agregada durante un periodo determinado (Banco Central del Ecuador, 2020).

Tabla 11-3: Producto Interno Bruto

Fecha	Valor
II Trimestre 2020	-12,4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

El Producto Interno Bruto en el II Trimestre 2020 es de -12,4% lo cual es una situación preocupante debido a que existe una disminución de la situación económica de la comunidad para la adquisición de bienes y servicios, lo cual representa una amenaza para la cooperativa.

Factor político

Las políticas en el sector financiero popular y solidario son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS), con la finalidad de controlar y supervisar las políticas de crédito, usuarios e inversión.

- Cambio presidencial

EL 7 de febrero de 2021 se realizaron las elecciones para el presidente y vicepresidente constitucional, los asambleístas y los representantes de los departamentos andinos en el periodo

2021-2025. En fin, se realizará una segunda vuelta entre Guillermo Lasso que pertenece a la Alianza CREO- PSC y Andrés Arauz del partido Unión por la Esperanza. El 11 de abril se definirá al nuevo presidente constitucional con su plan de gobierno lo cual genera incertidumbre por la inestabilidad política que presenta el Ecuador.

El plan de gobierno de Andrés Arauz está en base a la reversión de medidas económicas y políticas con respecto al actual presidente Lenin Moreno además de la implementación del dinero electrónico y el incremento de impuesto a la salida de divisas. Por otra parte, el plan de gobierno Guillermo Lasso está direccionada hacia la generación de empleo, la reducción de impuesto, impulsar la inversión extranjera y la lucha a la corrupción

Factor Social

La demanda de los servicios financieros ha incrementado debido al crecimiento de la población, ofertando de esta manera nuevos productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades de los clientes.

- Pobreza

La pobreza en el Ecuador ha presentado un crecimiento constante lo cual se debe a que los ingresos de la población no han mejorado afecta a la situación económica de los hogares

Tabla 12-3: Tasa de pobreza

Año	Porcentaje
2016	22.9
2017	21.5
2018	23.2
2019	25.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Realizado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020

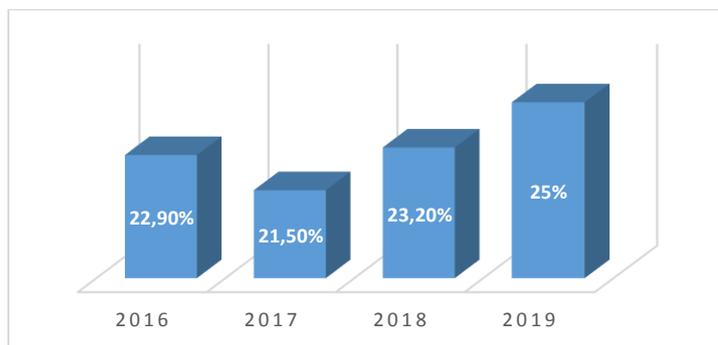


Gráfico 3-3: Tasa de pobreza

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Realizado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ,2020

- Pandemia

COVID -19 el 29 de febrero de 2020 en el Ecuador se confirmó el primer caso de coronavirus y el 11/03/2020 el COE Nacional declaró estado de Emergencia Sanitaria por consiguiente el instituto Nacional de Investigación en Salud Pública (INSPI), menciona que los casos confirmados son hasta febrero de 2021 es de 278.779 por lo cual se generó el Plan Nacional de Vacunación contra la COVID -19 (Ministerio de Salud Pública, 2021).

Tecnológico

En el Ecuador los avances tecnológicos con respecto al sector financiero han avanzado brindando productos y servicios financieros electrónicos innovadores e integrales con la finalidad de disminuir el dinero en efectivo para masificar el dinero en plástico.

Además, los avances tecnológicos permiten mejorar los procesos de entrega de información con la finalidad de reducir costos, tiempos y satisfacer las necesidades de los socios, lo cual influye un mayor desarrollo e incremento de la productividad

Ecológico

La responsabilidad ambiental empresarial ha permitido que las empresas implementan estrategias como asesoramiento hacia los sectores productivos, con el fin de aplicar buenas prácticas teniendo en consideración el cuidado por el medio ambiente.

- Desastres naturales

Entre los principales desastres naturales que ha presentado el Ecuador son las erupciones volcánicas que son explosiones de lava y ceniza actualmente los volcanes activos son el Tungurahua y los activos en toda la Cordillera de los Andes, además se encuentra los terremotos, las sequías y los incendios forestales (Gestión de Riesgos, 2021)

3.4.6 Análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Tabla 13-3: Análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Proceso	Criterio	Comportamiento	F	D
Área Administrativa	Organización	Falta de estructura administrativa adecuada		X
		Falta de instrumentos de control para la gestión Administrativa		X
	Procesos	Falta de estandarización		X

Proceso	Criterio	Comportamiento	F	D
Talento Humano	Personal Capacitado	El nivel de capacitación en los colaboradores es mínimo por lo cual se reflejan puntos frágiles que deben mejorar		X
Tecnología	Software de acuerdo a las necesidades de la entidad	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda no cuenta con un sistema informático actualizado		X
Instalaciones	Instalaciones físicas	Las instalaciones físicas son limitadas debido a que no son propias y el espacio limitado por lo cual el área administrativa se encuentra ubicado en otra edificación.		X
	Ubicación Geográfica	Parte céntrica del cantón Riobamba	X	
Finanzas	Índices Financieros	La cooperativa en el último año ha mejorado sus índices financieros	X	
	Tasas de interés	Tasas de interés competitivas dentro del mercado	X	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.7 Matriz de impacto

3.4.7.1 Matriz de impacto interno

Tabla 14-3: Matriz de impacto Interno

FACTOR	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Fortalezas									
Imagen corporativa		X						3	
Ubicación geográfica	X						4		
Instalaciones físicas			X						1
Indicadores financieros positivos		X						3	
Diversidad de productos y servicios	X						4		
Adecuado ambiente de trabajo	X						4		
Tasas de interés competitiva	X						4		
Debilidades									
Deficiente gestión administrativa				X			4		
Falta de agilidad en el servicio					X			3	
Falta de instrumentos de control de la gestión administrativa					X			3	
Limitaciones en cuestión de etnias						X			1
Falta de estandarización de los procesos				X			4		
Los sistemas informáticos no se encuentran actualizados				X			4		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Tabla 15-3: Porcentaje de matriz de impacto interno

Porcentaje de Impacto	Factor (fortalezas y debilidades,)	Ponderación
0% - 30%	BAJA	1
31% - 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	4

Fuente: (Guaquipana, 2018)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.7.2 Matriz de impacto externo

Tabla 16-3: Matriz de impacto externo

FACTOR	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Oportunidades									
Alianzas estratégicas	X						4		
Avances tecnológicos	X						4		
Crecimiento poblacional		X						3	
Alta demanda de crédito	X						4		
Regulaciones			X						1
Amenazas									
Crisis económica				X			4		
Inestabilidad política					X			3	
Incremento del desempleo				X			4		
Pobreza						X			1
Competencia				X			4		
Desastres naturales						X			1
Pandemia y enfermedades				X			4		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Tabla 17-3: Porcentaje de matriz de impacto externo

Porcentaje de Impacto	Factor (amenazas y oportunidades)	Ponderación
0% - 30%	BAJA	1
31% - 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	4

Fuente: (Guaquipana, 2018)

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.8 Matriz FODA

Tabla 18-3: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Imagen corporativa	Deficiente gestión administrativa
Ubicación geográfica	Falta de agilidad en el servicio
Indicadores financieros positivos	Falta de instrumentos de control de la gestión administrativa
Diversidad de productos y servicios financieros	Falta de estandarización de los procesos
Adecuado clima laboral	Falta de herramientas para el desempeño de actividades
Tasas competitivas	Los sistemas informativos no se encuentran actualizados
Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas	Crisis económica
Avances tecnológicos	Inestabilidad política del país
Crecimiento poblacional	Incremento del desempleo
Alta demanda de créditos	Competencia
	Pandemia y enfermedades

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.9 Matrices

3.4.9.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFI)

Tabla 19-3: Matriz de la evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
F1. Imagen corporativa	0.08	3	0.24
F2. Ubicación Geográfica	0.07	3	0.21
F3. Indicadores financieros positivos	0.08	3	0.24
F4. Diversidad de productos y servicios financieros	0.11	4	0.44
F5. Adecuado ambiente de trabajo	0.10	4	0.40
F6. Tasas de interés competitivas	0.12	4	0.48
Debilidades			
D1. Deficiente gestión administrativa	0.08	1	0.08
D2. Falta de agilidad en el servicio	0.07	2	0.14
D3. Falta de instrumentos de control de la gestión administrativa	0.06	2	0.12
D4. Falta de estandarización de los procesos	0.09	1	0.09
D5. Falta de herramientas para el desempeño de actividades	0.07	2	0.14
D6. Los sistemas informativos no se encuentran actualizados	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.72

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Puntaje para la calificación de las variables

- Debilidad importante 1
- Debilidad menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza importante 4

Interpretación de la matriz EFI

El resultado de la matriz EFI es de 2,72 que sobrepasa la media de 2,50, lo cual significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda tiene mayores fortalezas que debilidades. A partir del análisis de la matriz de evaluación de los factores internos se puede identificar que dentro de las fortalezas esta como un factor importante es las tasas de interés competitivas con un valor ponderado de 0,48 y el con menor valor ponderado es la ubicación geográfica con 0.21 y el total del valor ponderado de las fortalezas es de 2,01.

En cuanto dentro de las debilidades el factor de mayor importancia es la falta de estandarización de los procesos con un valor ponderado de 0.09, seguida de una deficiente gestión con un valor ponderado de 0,08 y el valor total ponderado de 0.71.

3.4.9.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 20-3: Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
O1. Alianzas estratégicas	0.12	4	0.48
O2. Avances tecnológicos	0.16	4	0.64
O3. Crecimiento poblacional	0.11	4	0.44
O4. Alta demanda de créditos	0.10	3	0.30
Amenazas			
A1. Crisis económica	0.13	1	0.13
A2. Inestabilidad política del país	0.10	2	0.20
A3. Incremento del desempleo	0.08	2	0.16
A4. Competencia	0.09	2	0.18
A5. Pandemia y enfermedades	0.11	1	0.11
Total	1.00		2.64

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

Puntaje para la calificación de las variables

- ❖ Amenaza importante 1
- ❖ Amenaza menor 2
- ❖ Oportunidad menor 3
- ❖ Oportunidad importante 4

Interpretación de la matriz EFE

El resultado de la matriz de evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda es de 2.64, se encuentra sobre la media de 2.50. Lo cual muestra que la institución tiene mayores oportunidades que ayude a contrarrestar a las amenazas presentes.

Las oportunidades tienen un valor total ponderado de 1.86, el factor con mayor valor ponderado es de los avances tecnológicos con un 0.64 y el de menor valor ponderado alta demanda de crédito con 0.30.

En cuanto al factor amenaza tiene un valor total ponderado de 0.78, donde la crisis económica representa el factor con mayor valor ponderado con 0.13 seguido de la pandemia y enfermedades con un valor ponderado de 0.11.

Por lo tanto, la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda en términos generales es buena ya que los resultados Recuperados en el análisis interno son de 2.72, lo que refleja un valor levemente por encima del promedio ponderado es decir que puede utilizar las fortalezas en beneficio de la institución y así mitigar las debilidades, con el fin de alcanzar una posición fuerte. Mientras el análisis externo es de 2,64 lo cual refleja que la institución debe aprovechar al máximo las oportunidades para de esta manera minimizar el riesgo que presentan las amenazas

3.4.9.3 Matriz DAFO

Tabla 21-3: Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Imagen Corporativa	D1. Deficiente gestión administrativa
	F2. Ubicación Geográfica	D2. Falta de agilidad en el servicio
	F3. Indicadores financieros positivos	D3. Falta de instrumentos de control de la gestión administrativa
	F4. Diversidad de productos y servicios financieros	D4. Falta de estandarización de los procesos
	F5. Adecuado ambiente de trabajo	D5. Falta de herramientas para el desempeño de actividades
	F6. Tasas de interés competitivas	D6. Los sistemas informáticos no se encuentran actualizados
Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO(Mini-Maxi)
O1. Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de nuevos servicios financieros • Realizar un plan publicitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de procedimientos • Plan de capacitación para el personal • Contratar sistemas informáticos actualizados • Realizar un programa de medición para conocer el grado de satisfacción de los socios
O2. Avances tecnológicos		
O3. Crecimiento poblacional		
O4. Alta demanda de créditos		
Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1. Crisis económica	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en nuevos segmentos de mercados • Diseñar una plataforma web para tramites en línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas para fidelizar a los socios • Implementar indicadores de gestión para el control de la gestión administrativa
A2. Inestabilidad política del país		
A3. Incremento del desempleo		
A4. Competencia		
A5. Pandemia		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.9.4 Orden de la ejecución de las estrategias

Determinación del tiempo de ejecución de las estrategias con el respectivo puntaje

- Largo plazo 1-5
- Mediano plazo 6-10
- Corto plazo 11-15

Tabla 22-3: Orden de ejecución de las estrategias

N ^a	Estrategia	Puntaje	TIEMPO
1	Plan de capacitación para el personal	15	Corto plazo
2	Diseñar un manual de procedimientos	14	Corto plazo
3	Implementar indicadores de gestión para el control de la gestión administrativa	13	Corto plazo
4	Realizar un programa de medición para conocer el grado de satisfacción de los socios	12	Corto plazo
5	Realizar campañas para fidelizar a los socios	11	Corto plazo
6	Realizar un plan publicitario	11	Corto plazo
7	Incursionar en nuevos segmentos de mercados	10	Mediano plazo
8	Innovación de nuevos productos y servicios financieros	9	Mediano Plazo
9	Contratar sistemas informáticos actualizados	9	Mediano plazo
10	Diseñar una plataforma web para trámites en línea	5	Largo plazo

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

3.4.10 Plan operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Tabla 23-3: Plan operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda

Nº	Estrategia	Objetivo	Acciones	Área	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	% Cumplimiento	Observación
1	Plan de capacitación para el personal	Incrementar el rendimiento laboral con la finalidad de ofrecer un servicio eficiente y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar las necesidades • Diseñar del programa de capacitación • Contratación del profesional capacitador • Ejecución de la capacitación sobre los temas identificados 	Operacional	Jefe de talento humano	Corto plazo	\$1500,00	(#Capacitaciones realizadas/ Total de capacitaciones programadas) *100	15	Sujeto de pronunciamiento del Gerente
2	Diseñar un manual de procedimientos	Fortalecer los procesos internos de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo • Elaborar el manual de procedimiento • Aprobación del manual y socialización • Implementación del manual de procedimientos 	Operacional	Jefe de talento humano	Corto plazo	\$300,00	(#Manuales realizados/ Total de manuales proyectados) *100	10	Sujeto de pronunciamiento del Gerente
Nº	Estrategia	Objetivo	Acciones	Área	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	% Cumplimiento	Observación

3	Implementar indicadores de gestión para el control la gestión administrativa	Mejorar el control de la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo • Mencionar los indicadores de gestión • Seleccionar los indicadores a utilizar para el control de gestión • Implementación de los indicadores 	Administrativa	Gerente	Corto plazo	\$400,00	(# Instrumentos de control utilizados / # Total de instrumentos de control) *100	15	Sujeto a pronunciamiento del consejo de administración y vigilancia
4	Realizar un programa de medición para conocer el grado de satisfacción de los socios	Conocer el grado de satisfacción de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo • Elaboración del método de medición. • Presentación y aprobación • Tabulación y análisis de resultados 	Operacional	Gerente	Corto plazo	\$150,00	(# Socios satisfechos / # Socios encuestados) *100	10	Sujeto a pronunciamiento del Gerente
5	Realizar campañas para fidelizar a los socios	Incrementar la fidelización de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo • Diseñar las campañas de fidelización • Aprobación y ejecución de las campañas 	Operacional	Gerente	Corto plazo	\$2000,00	(# Socios inactivos/ Total de socios) *100	5	Sujeto a pronunciamiento del Gerente
Nº	Estrategia	Objetivo	Acciones	Área	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	% Cumplimiento	Observación
6	Diseñar una plataforma web	Agilizar el servicio de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo 	Operacional	Gerente	Corto plazo	\$3000,00	(# Tramites realizados/ Total de	10	Sujeto a pronunciamiento del Gerente

	para tramites en línea		<ul style="list-style-type: none"> • Enlistar los tramites en línea • Contratar a la persona para el diseño de la plataforma • Implementación de la plataforma web 					tramites proyectados) *100		
7	Realizar un plan publicitario	Incrementar el consumo de los productos y servicios financieros con la finalidad de captar nuevos socios	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo • Identificar el medio de difusión • Determinación de horario estratégicos • Difusión del plan publicitario 	Operacional	Gerente	Corto plazo	\$1100,00	(#Numero de nuevas captaciones / Total de captaciones) *100	5	Sujeto de pronunciamiento del Gerente
8	Incursionar en nuevos segmentos de mercados	Acoger a nuevos socios	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo • Realizar la segmentación del mercado objetivo • Diseñar estrategias de marketing • Implementación 	Operacional	Gerente	Mediano Plazo	\$1800,00	(# Socios nuevos/ Total de socios) *100	10	Sujeto a pronunciamiento del Gerente
Nº	Estrategia	Objetivo	Acciones	Área	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	% Cumplimiento	Observación
9	Contratar sistemas informáticos actualizados	Contar con sistemas informativos adecuados para facilitar el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las alternativas de los sistemas informáticos nuevos 	Administrativa	Gerente	Mediano plazo	\$2000,00	(# Sistemas implementados / Total de sistemas proyectados) *100	10	Sujeto a pronunciamiento del Gerente

		de las actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger los sistemas informáticos • Contratar e implementar el sistema 							
10	Innovación de nuevos productos y servicios financieros	Ofertar productos y servicios financieros con tasas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los productos y servicios que ofrece la cooperativa • Reconocer los productos y servicios que solicita los socios • Determinación de los nuevos productos y servicios • Aprobación e implementación de los nuevos productos y servicios financieros 	Administrativa	Gerente	Mediano plazo	\$1500,00	(# Productos y servicios financieros implementados / # Total de productos y servicios proyectados) *100	10	Sujeto de pronunciamiento del Gerente

Realizado por: Gavilanes, G. 2020.

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de titulación se encuentra fundamentado teóricamente con la finalidad de construir a las bases científicas acerca de la planificación estratégica para contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos internos con la finalidad de brindar un servicio de calidad con los mejores productos y servicios financieros del mercado.
- El diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, nos permitió conocer la situación actual en la que se encuentra la institución a partir de la aplicación del FODA, entre los cuales se encuentra; la falta de estandarización de los procesos, la falta de instrumentos de control de la gestión administrativa, la falta de agilidad en el servicio, la falta de actualización de los sistemas informáticos y por último la deficiente gestión administrativa.
- El plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda mediante el diagnóstico, permite establecer las estrategias, los objetivos y las acciones a realizar para mejorar la gestión administrativa y los procesos internos de la institución.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2025 con el fin de alcanzar los objetivos planteados en beneficio de la institución y de los socios
- Implementar el manual de procedimientos en cada área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda para de esta manera estandarizar los procesos y por ende mejorar el servicio que se brinda a los socios
- Se recomienda la aplicación de las estrategias desarrolladas con la finalidad de mejorar los procesos internos y la administración de la institución

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2020). *Inflación*. Recuperado de https://www.bce.fin.ec/?page_id=906
- Caicedo, C., Figueroa, G., Paladines, J., Paladines, J., & Romero, M. (2017). *Modelo de Plan Estratégico de Sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=c-mQDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+una+planificacion+pdf+2015&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjf5YzYy8HpAhWviOAKHbRgAGoQ6AEIVjAF#v=onepage&q=que%20es%20una%20planificacion%20pdf%202015&f=false>
- 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 pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Caldas, E. (2016). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=hBD-CwAAQBAJ&pg=PA193&dq=analisis+#v=onepage&q&f=false>
- Cano, J. (2017). *Procesos administrativos*. Bogotá : Ecoe Ediciones .
- Castellano, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Recuperado de <https://lcestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chu Rubio, M., & Agüero, C. (2015). *Matemáticas para las decisiones financieras* . Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41321>

- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* . Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Escobar, J. (2017). *Planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda”, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Figuroa, L. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización* . Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=c-mQDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=objetivo+plan+estrategico+2017&hl=es&sa>
- Gestión de Riesgos . (2021). Desastres naturales. Recuperado de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/>
- González, A., & Luna, C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Trillas.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>
- Guaquipana, J. (2018). *Planificación estartégica para la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la comunidad Carbón Chinipamba, del cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2018-2023*. Recuperado de <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/8566/1/22T0441.pdf>
- Gullo, J., & Nardulli, J. (2015). *Gestión organizacional*. Buenos aires: Editorial Maipue.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://www.iberlibro.com/9781456260965/METODOLOGIA-INVESTIGACION-RUTAS-CUANTITATIVA-CUALI-1456260960/plp>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Gill.

- Hernandez, R., Méndez , S., Mendoza , P., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/?il=4611&pg=4>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y Caos*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/?il=1315&pg=44>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Inflación*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Enero-2021/Boletin_tecnico_01-2021-IPC.pdf
- Jaffé, W. (2017). *Estrategias Empresariales en Agrobiotecnología 21 Estudios de Caso*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=1QF1d30iliMC&pg=PA252&dq=estrategias+empresariales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFlqWBzYPnAhXImVkKHbZLAI0Q6AEIN TAC#v=onepage&q=estrategias%20empresariales&f=false>
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planificación estrtaégica por áreas funcionales* . México: Alfaomega.
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5513324&ppg=1>
- Maldonado, J. (2018). *La estrategia empresarial*. Recuperado de https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/?il=6401&pg=121>
- Minga. (2021). *Reseña Histórica*. Recuperado de <https://coopminga.com/>
- Ministerio de Salud Pública. (2021). *Covid-19*. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/>
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. Santiago de Chile: RIL editores.

- Navarro, E. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. Recuperado de https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion_innovacion.pdf
- Ochoa, L. (2014). *Formulación de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda, de la ciudad de Riobamba, para el período 2014-2019*. Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/7227/1/22T0261.pdf>
- Ortega, A. (2014). *Planeación financiera estratégica*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/?il=558&pg=179>
- Paucar, M. (2016). *Planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniandes Ltda, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, para el periodo 2015-2020*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Peña, G. (2017). *Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público*. Bogotá: Ediciones USTA
- Pilamunga, M. (2018). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullkiwasi Ltda, agencia Salcedo, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi en el año 2017*. Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13224/1/62T00237.pdf>
- Pimienta, J., Orden, A., & Estrada, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=69YzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libros+de+planificacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiaz9f2u77pAhWtd98KHS2rAbkQ6AEIWzAG#v=onepage&q&f=false>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). *Entrevista*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>

Van, N., Lebo, Y., & Durand, B. (2014). *La caja de herramientas. Mercadotecnia*. México: Editorial Patria.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

ENCUESTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA

Objetivo: Recopilar la información necesaria que permita el diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Instrucción: Marque con una x la respuesta respectiva

1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cooperativa?

Menos de un año

De 1 a 5 años

Más de 5 años

2.- ¿En qué área desempeña sus actividades diariamente dentro de la cooperativa?

Administración

Técnico

Operativo

Servicio

3.- ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

4.- ¿Conoce usted la misión y la visión de la cooperativa?

Si

No

5.- ¿Qué valor cooperativo practica diariamente desde que empezó a trabajar en la cooperativa?

Responsabilidad

Compromiso

Responsabilidad Social y Empresarial

Transparencia

6. ¿Conoce usted los objetivos de la cooperativa?

Si

No

7. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades diarias?

Si

No

8. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos financieros de la cooperativa?

Atención al cliente

Documentación

Formas de pago

Tasas de interés

9. ¿Cómo califica la administración de la cooperativa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Mala

10. ¿Cuál es el principal problema que presenta la administración?

Falta de estandarización de los procesos

Desorganización

Escasez de recursos para desempeñar las actividades

Sobrecarga laboral

11. ¿Considera usted que el diseño de la planificación estratégica incidirá en el mejoramiento de la gestión administrativa?

Si

No

Gracias por su colaboración

ANEXO B: ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

**ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MINGA LTDA**

Objetivo: Recopilar la información necesaria que permita el diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Instrucción: Marque con una x la respuesta respectiva

1.- ¿A cuál de los siguientes servicios accede usted en la cooperativa?

Ahorro

Crédito

Inversiones

Atención al cliente

2.- ¿Considera usted que el tiempo de espera es el adecuado hasta recibir la atención?

Si

No

3.- ¿Cómo considera usted la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

4.- ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5.- ¿Considera usted que la cooperativa crea un ambiente laboral adecuado para un óptimo desempeño en sus funciones?

Si

No

6.- ¿Cómo considera usted el estado de la infraestructura de la cooperativa?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7.- ¿Cómo considera usted la gestión administrativa de la institución?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8.- ¿Cuál es el principal problema que ha evidenciado en la institución?

- Falta de agilidad en el servicio
- Personal ineficiente
- Reclamos o quejas desatendidos

9.- ¿Considera usted que la institución cuenta con los canales electrónicos necesarios?

- Si
- No

10.- ¿Considera usted que los procesos se encuentran estandarizados en la organización?

- Si
- No

Gracias por su colaboración

**ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS**

**GUÍA DE ENTREVISTA – GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA**

Tema: Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025

Objetivo: Recopilar la información necesaria que permita el diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Datos Generales

Entrevistado:

Cargo:

Entrevistador:

Lugar:

Fecha:

- 1.- ¿Cuál es su perspectiva de desarrollo de la cooperativa?
- 2.- ¿Cómo se ha medido la perspectiva que tiene el cliente?
- 3.- ¿Según su criterio que competencias considera que debe mejorar con los colaboradores?
- 4.- ¿Cuáles son los principales problemas que ha evidenciado dentro de la administración?
- 5.- ¿Qué aspectos importantes considera usted que se debería tomar en cuenta para ayudar al desarrollo de una administración eficiente y eficaz?
- 6.- ¿Que instrumento utiliza la cooperativa para el control de la gestión administrativa?
- 7.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la cooperativa?
- 8.- ¿Cuáles son sus amenazas y oportunidades de la cooperativa?
- 9.- ¿La cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones?
- 10.- ¿Los equipos tecnológicos y sistemas informáticos se encuentran actualizados?

11- ¿Que hace la cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios?

12- ¿Cree usted que es necesario la planeación de estrategias específicas para el desarrollo adecuado de la cooperativa?

Gracias por su colaboración

ANEXO D: FOTOS DE LA INVESTIGACIÓN



0





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**

**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE**



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 21 / 07 / 2021

INFORMACIÓN DE LA AUTORA	
Nombres – Apellidos: GERMANIA NATALY GAVILANES ZARUMA	
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Carrera: FINANZAS	
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS	
f. Analista de Biblioteca responsable:	 Firmado electrónicamente por: ELIZABETH FERNANDA AREVALO MEDINA

