



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “ALLI TARPUK” LTDA. EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PERIODO 2021 -
2025.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

PAULINA NATALY REMACHE GUAPI

Riobamba - Ecuador

2021



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “ALLI TARPUK” LTDA. EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PERIODO 2021 -
2025.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: PAULINA NATALY REMACHE GUAPI

DIRECTOR: ING. GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA

Riobamba - Ecuador

2021

©2021, Paulina Nataly Remache Guapi

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

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

Como 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, 11 de agosto 2021

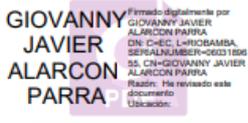


Paulina Nataly Remache Guapi

CI. 0603777954

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: proyecto de investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALLI TARPUK” LTDA. EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PERIODO 2021 -2025.”**, realizado por la señorita **PAULINA NATALY REMACHE GUAPI**, 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. María Auxiliadora Falconi Tello PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	<p style="text-align: center;">Maria Auxiliadora Falconi Tello</p>  <p style="font-size: small;">Firmado digitalmente por Maria Auxiliadora Falconi Tello DN: cn=María Auxiliadora Falconi Tello, gn=María Auxiliadora Falconi Tello, c=Ecuador, o=ESPOCH, ou=Facultad de Administración de Empresas, email=auxiliadora.falconi@esPOCH.edu.ec Motivo: Soy el autor de este documento Ubicación: Fecha: 2021-08-12 17:19:05.00</p>	2021-08-11
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	<p style="text-align: center;">GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA</p>  <p style="font-size: small;">Firmado digitalmente por GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA DN: C=EC, L=RODAMBAL, SERIALNUMBER=00011952, SN=GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA Razon: He revisado este documento Ubicación:</p>	2021-08-11
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez. MIEMBRO DE TRIBUNAL	 <p style="font-size: small;">Firmado digitalmente por: ANGEL BOLIVAR BURBANO PEREZ</p>	2021-08-11

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a mi madre por todo el esfuerzo realizado para brindarme los recursos necesarios y por inculcarme a ser una persona de bien.

A mi padre por las bendiciones derramadas desde el cielo.

A mi hija que ha sido fuente de inspiración para culminar con mi tesis.

A mi esposo por ser mi compañero de vida.

A mi hermano que siempre me ha acompañado.

A mis abuelos por todo el aprecio, los cuidados y el apoyo regalado.

A mis tías y tíos por sus palabras de motivación que han ayudado a continuar con mi carrera profesional.

Paulina

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones derramadas sobre mí, a mi madre quien me ha brindado el apoyo necesario para poder cumplir con uno de mis sueños, a mi familia y a mi esposo quienes me han proporcionado la fuerza necesaria para no rendirme en mitad de camino.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Finanzas por haberme permitido ser parte de tan noble institución para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes quienes con su conocimiento y experiencia me ayudaron en el transcurso de mi vida universitaria.

Mi agradecimiento también para el Ing. Geovanny Alarcón y el Ing. Bolívar Burbano por el tiempo y paciencia que han tenido para asesorarme en el transcurso de este proyecto de investigación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. Por haberme aceptado realizar mi trabajo de titulación en dicha institución.

Paulina.

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Antecedentes de investigación.....	5
1.2. Marco teórico	7
1.2.1. <i>Proceso administrativo</i>.....	7
1.2.1.1. <i>Planeación</i>	8
1.2.1.2. <i>Importancia de la planeación</i>	8
1.2.1.3. <i>Principios de la planeación</i>	8
1.2.1.4. <i>Elementos de la planeación</i>	9
1.2.1.5. <i>Organización</i>	10
1.2.1.6. <i>Dirección</i>	10
1.2.1.7. <i>Control</i>	11
1.2.2. <i>Plan</i>.....	11
1.2.2.1. <i>Planificación</i>	11
1.2.2.2. <i>Estrategia</i>	12
1.2.2.3. <i>Planeación Estratégica</i>	12
1.2.2.4. <i>Ventajas y desventajas de la planificación estratégica</i>	13
1.2.2.5. <i>Procesos de la elaboración del plan estratégico</i>	14
1.2.3. <i>Modelos estratégicos</i>	14
1.2.3.1. <i>Modelo clásico</i>	14
1.2.3.2. <i>Modelo adaptativo</i>	15
1.2.3.3. <i>Modelo visionario</i>	15
1.2.3.4. <i>Modelo transformador</i>	16
1.2.3.5. <i>Modelo Balanced Scorecard</i>	17

1.2.4.	Análisis FODA	18
1.2.4.1.	<i>Análisis de la situación externa</i>	18
1.2.4.2.	<i>Análisis de la situación interna</i>	21
1.2.5.	Mercado	21
1.2.6.	Posicionamiento en el mercado	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1.	Enfoque de investigación	23
2.2.	Nivel de investigación	23
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	23
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	24
2.3.	Diseño de investigación	24
2.4.	Tipo de estudio	24
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	25
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
2.6.1.	<i>Métodos</i>	25
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	27
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	27

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
3.1.	Resultados	29
3.2.	Discusión de resultados	29
3.2.1.	<i>Encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa</i>	29
3.2.2.	<i>Análisis general de la encuesta</i>	42
3.2.3.	<i>Análisis de la Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa</i>	42
3.3.	Propuesta	43
3.3.1.	<i>Datos generales de la institución</i>	43
3.3.2.	<i>Reseña histórica</i>	44
3.3.3.	<i>Matriz FODA</i>	45
3.3.3.1.	<i>Análisis Externo</i>	46
3.3.3.2.	<i>Análisis Interno</i>	52
3.3.3.3.	<i>Misión de la Cooperativa</i>	58

3.3.3.4. <i>Visión de la Cooperativa</i>	59
3.3.3.5. <i>Valores Actuales</i>	60
3.3.3.6. <i>Organigrama</i>	62
3.3.3.7. <i>Productos y servicios financieros</i>	65
3.3.3.8. <i>Objetivos estratégicos</i>	67
3.3.3.9. <i>Estrategias</i>	70
3.3.3.10. <i>Presupuesto</i>	90
3.3.3.11. <i>Mecanismos de evaluación</i>	92
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población.....	25
Tabla 1-3:	Nivel Académico.....	29
Tabla 2-3:	Existencia de planificación estratégica.....	31
Tabla 3-3:	Conocimiento del Reglamento Interno de la Cooperativa	32
Tabla 4-3:	Existencia de manual de funciones	33
Tabla 5-3:	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa	34
Tabla 6-3:	Frecuencia de capacitación a empleados.....	35
Tabla 7-3:	Comodidad del puesto que desempeña	36
Tabla 8-3:	Desempeño y gestión de la Cooperativa	37
Tabla 9-3:	Comunicación entre empleados y directivos.....	38
Tabla 10-3:	Historial de cumplimiento de metas	39
Tabla 11-3:	Instituciones de competencia para la Cooperativa	40
Tabla 12-3:	Datos Generales de la Coac "Alli Tarpuk" Ltda.	43
Tabla 13-3:	Aspectos del entorno externo	46
Tabla 14-3:	Análisis del impacto externo	50
Tabla 15-3:	Análisis de ponderación externo	51
Tabla 16-3:	Aspectos del entorno interno.....	52
Tabla 17-3:	Análisis el impacto interno.....	55
Tabla 18-3:	Análisis la ponderación interna	56
Tabla 19-3:	Matriz FODA	57
Tabla 20-3:	Estructura de la misión.....	58
Tabla 21-3:	Estructura de la visión.....	59
Tabla 22-3:	Perspectivas y los objetivos estratégicos.....	68
Tabla 23-3:	Matriz Estratégica	70
Tabla 24-3:	Aplicación de Estrategia N° 1: Planes para la administración del talento humano	71
Tabla 25-3:	Aplicación de Estrategia N° 2: Evaluación del desempeño.....	73
Tabla 26-3:	Aplicación de Estrategia N° 3: Código de bioseguridad	75
Tabla 27-3:	Aplicación de Estrategia N° 4: Medir la satisfacción del cliente	76
Tabla 28-3:	Aplicación de Estrategia N° 5: Socialización de actividades	77
Tabla 29-3:	Aplicación de Estrategia N° 6: Proceso de recuperación de cartera.....	78
Tabla 30-3:	Aplicación de Estrategia N° 7: Procesos internos	80
Tabla 31-3:	Aplicación de Estrategia N° 8: Plan de marketing	82

Tabla 32-3:	Aplicación de Estrategia N° 9: Renegociación de deudas	84
Tabla 33-3:	Aplicación de Estrategia N° 10: Nuevos productos y servicios financieros.....	85
Tabla 34-3:	Aplicación de Estrategia N° 11: Dispositivos inteligentes.	86
Tabla 35-3:	Aplicación de Estrategia N° 12: Análisis financiero	88
Tabla 36-3:	Aplicación de Estrategia N° 13: Indicadores financieros	89
Tabla 37-3:	Presupuesto por estrategia.	90
Tabla 38-3:	Mecanismos de evaluación.....	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Nivel Académico	30
Gráfico 2-3:	Existencia de planificación estratégica	31
Gráfico 3-3:	Conocimiento del Reglamento Interno de la Cooperativa	32
Gráfico 4-3:	Existencia de manual de funciones	33
Gráfico 5-3:	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa	34
Gráfico 6-3:	Frecuencia de capacitación a empleados.....	35
Gráfico 7-3:	Comodidad del puesto que desempeña	36
Gráfico 8-3:	Desempeño y gestión de la Cooperativa	37
Gráfico 9-3:	Comunicación entre empleados y directivos.....	38
Gráfico 10-3:	Historial de cumplimiento de metas.....	39
Gráfico 11-3:	Instituciones de competencia para la Cooperativa	40
Gráfico 12-3:	Matriz FODA	45
Gráfico 13-3:	Organigrama estructural general	62
Gráfico 14-3:	Organigrama estructural agencia	63
Gráfico 15-3:	Organigrama funcional agencia	64

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1-1: Ciclo de la planificación.....	12
Figura 2-1: Fases del plan estratégico.....	14
Figura 3-1: Etapas modelo adaptativo.....	15
Figura 4-1: Perspectivas del Balanced Scorecard	17
Figura 1-3: Valores Corporativos.....	60
Figura 2-3: Objetivos estratégicos	67

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALLI TARPUK” LTDA.

ANEXO B: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. GEOVANNY GUAMÁN
GERENTE DE LA COAC “ALLI TARPUK” LTDA.

ANEXO C: REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE

ANEXO D: FOTOS

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo general: Diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, periodo 2021 -2025, mediante la elaboración de estrategias que permitan en el posicionamiento en el mercado, se definió el tema en base a la problemática reportada en la entrevista con el representante legal estableciéndose las necesidades, para el desarrollo del contenido se partió de la consulta bibliográfica de varios términos incluidos en el primer capítulo, es una investigación mixta, de tipo descriptiva, apoyado en el método inductivo y deductivo, se aplicó la entrevista, encuesta y la observación directa. En el desarrollo de la propuesta se partió de un diagnóstico partiendo del cuadro de mando integral para la construcción del FODA, se elaboraron los elementos administrativos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, se diseñaron estrategias con las respectivas actividades necesarias para cumplirlas en un tiempo previsto, en conclusión se estableció cuáles son los procesos internos y los pagados a proveedores varios, en lo referente a las acciones se desprenden resultados positivos en la gestión empresarial de la cooperativa, por lo que se recomienda ejecutar las actividades incluidas en el cuadro de mando integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuk Ltda., con la finalidad de mejorar la gestión, obteniendo resultados que permitan un posicionamiento en el mercado, cabe destacar que deberá ser objeto de evaluaciones periódicas para medir su rendimiento.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <MERCADO>, <ESTRATEGIAS>, <PRESUPUESTO>, <MATRIZ FODA >, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL>



Firmado electrónicamente por:

JHONATAN
RODRIGO
PARREÑO
UQUILLAS



20-10-2021

1931-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present degree work has the general objective: To design a strategic planning for the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda. In the Province of Pichincha, Canton Quito, period 2021 -2025, through the elaboration of strategies that allow positioning in the market, the topic was defined based on the problems reported in the interview with the legal representative from the company, establishing the needs, for the development of the content, we started from the bibliographic consultation of several terms included in the first chapter, it is a mixed investigation Descriptive type, supported by the inductive and deductive method, the interview, survey and direct observation were applied. In the development of the proposal, a diagnosis was started from the balanced scorecard in the construction of the SWOT, the administrative elements necessary for the fulfillment of the objectives elaborated, strategies were designed with therespective activities necessary to fulfill them in a planned time. In conclusion, it was established which are the internal processes and those paid to various suppliers, regarding the actions, positive results are given off in the business management of the cooperative,so it is recommended to execute the activities included in the balanced scorecard of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuk Ltda., In order to improve management, obtaining results that allow positioning in the market, it should be noted that it must be subject to periodic evaluations to measure its performance.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <MARKET>, <STRATEGIES>, <BUDGET>, <SWOT MATRIX>, <COMPREHENSIVE DASHBOARD>

JOSE LUIS
ANDRADE
MENDOZA

Firmado digitalmente
por JOSE LUIS
ANDRADE MENDOZA
Fecha: 2021.11.05
09:46:28 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El tema del trabajo de titulación es la realización de una: Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. En la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, periodo 2021 -2025, se ha planteado su realización por la falta de un direccionamiento de actividades para que la institución financiera se posicione en el mercado donde realiza sus actividades.

En la fundamentación teórica se revisaron varias fuentes de consulta, se incluyeron términos que posteriormente fueron aplicados en la propuesta, se partió de un diagnóstico de la institución financiera, se diseñó una filosofía institucional para finalmente presentar estrategias que permitirán el posicionamiento en el mercado objetivo.

Metodológicamente podemos decir, que es una investigación cualitativa, basado en los hechos observados en la gestión actual, se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación que permitieron generar la información suficiente para definir los puntos críticos que fueron atendidos con la planeación estratégica.

En el desarrollo de la propuesta se definió en base al cuadro de mando integral las actividades para atender las perspectivas y realizar un proceso global de desarrollo empresarial, donde se generan medidas de control y un presupuesto para su ejecución. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Problema de investigación

- **Planteamiento del problema**

En el Ecuador en un mercado cada vez más competitivo y dinámico las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran con el gran reto de estructurar adecuadamente la gestión financiera con el fin de optimizar sus recursos y tomar mejores decisiones para mejorar su rentabilidad.

Según los datos estadísticos (Jácome, 2019) menciona a octubre 2015, el Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector creció notablemente. Aseguró que el 66% del microcrédito que se ha dado en el país, corresponde al

sistema cooperativo, lo que convierte a este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca.

En la ciudad de Quito, las cooperativas de ahorro y crédito se han creado como entidades forjadoras al desarrollo de actividades micro empresariales, ya que estas entidades han sabido atender las necesidades de las personas que fueron excluidas durante mucho tiempo por parte del sector financiero tradicional y así han podido irse consolidándose dentro del sistema financiero como entidades que aportan en la Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. las actividades que desarrolla el personal son realizadas de manera empírica debido a que no cuentan con una planificación estratégica por lo que pierde la oportunidad de optimizar recursos, limitándose así la eficiencia y la gestión financiera, la falta de estrategias, el desconocimiento, la falta de compromiso, la falta de procedimientos claros y objetivos conduce a que el personal de la Cooperativa desarrolle actividades empíricamente, por lo tanto le impide progresar para llegar a ser una institución socialmente reconocida en el sistema cooperativo, la falta de una planificación estratégica no admite tomar decisiones adecuadas, afectado significativamente en el desempeño de la Cooperativa por lo que se está buscando su competitividad dentro del mercado Financiero.

Los antecedentes planteados, muestran la necesidad de que la cooperativa cuente con herramientas de gestión administrativa; la Planificación Estratégica, el cual constituiría un material fundamental para que la institución cuente con una dirección estratégica y pueda ir generando un valor agregado tanto para los socios, como para la parte administrativa, con lo que se estaría permitiendo la construcción y fortalecimiento de la institución y así existiría mayor fidelización de los clientes a través de relaciones duraderas de confianza y calidad en sus servicios.

- **Formulación del problema**

¿De qué manera la planificación estratégica incide en el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, periodo 2021 -2025, mediante la elaboración de estrategias con este fin?

- **Sistematización del problema**

- ¿Cómo afecta la falta de un plan estratégico al desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda.?
- ¿Qué beneficios obtendrá la cooperativa al implementar la planificación estratégica?

- **Objetivo general**

Diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. En la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, periodo 2021 -2025, mediante la elaboración de estrategias que permitan en el posicionamiento en el mercado.

- **Objetivos específicos**

- Identificar la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda., mediante un diagnóstico estratégico y la aplicación de la matriz FODA para la determinación de los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de la planificación estratégica.
- Analizar el mercado en el cual se desarrollan las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuk Ltda., para la definición de los puntos de atención para la generación de las estrategias.
- Elaborar una planificación estratégica mediante la obtención de estrategias para el mejoramiento de la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda.

- **Justificación**

La realización de la presente investigación se justifica mediante la perspectiva teórica, ya que se revisan fundamentos teóricos y conceptos básicos de la planificación estratégica a fin de adaptarlas a las necesidades y requerimientos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda., con el objetivo de aplicarlas en el diseño de estrategias que permitan mejorar la gestión y el fortalecimiento de la institución.

Se justificó desde la perspectiva metodológica ya que se aprovecharán los métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitan recolectar información oportuna y confiable ya que al momento de evaluar y analizar se conoció la situación actual de la cooperativa y mediante esta información se realizará el diseño de estrategias que se adapten a las necesidades y requerimientos de la misma.

Mediante la implementación de la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk Ltda., se contribuirá al desarrollo social y económico de la entidad, así mismo ayuda a los empleados a realizar de mejor manera sus actividades y a la gerencia a tomar las mejores decisiones a través de herramientas administrativas que pretenden mejorar la gestión y el fortalecimiento de la cooperativa; esto es posible mediante la implementación de estrategias

realizables. Además, otro de los beneficiados serán los socios de la Cooperativa debido a que se establecerán los mejores servicios financieros del mercado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

Para Vallejo B (2018), en su trabajo de titulación con el tema: Propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia La Condamine, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, (tesis de pregrado), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, menciona:

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

Según Avila & Ayachipo (2014), en su trabajo de titulación con el tema: Plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Ya Ltda”, de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, (tesis de pregrado), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, menciona:

El tema planteado es el diseño de un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Ya Ltda.” de la ciudad Ambato provincia de Tungurahua, partiendo de los niveles de rendimiento bajos, en el año 2012 fue del 1% subiendo al 5% para el 2013 siendo este su principal problema. Un Plan estratégico financiero parte del diagnóstico de la empresa, establece su misión con los respectivos objetivos a ser alcanzados con la finalidad de llegar a la visión establecida, para lo cual se realizó un diagnóstico interno y externo. En el interno se evidencio la falta de normativa que regule el proceso administrativo y de otorgamiento de crédito; en el externo se revisó el incremento del cooperativismo en el Ecuador y sus nuevos mecanismos de control aplicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La visión establecida es "Ser una institución sólida, líder y competitiva a nivel cantonal y provincial, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, diversificados que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo económico de nuestros socios.", se planteó como objetivos estratégico el incremento del número de socios a través de un portafolio de productos y servicios, su objetivo operativo es aumenta las captaciones, las estrategias definidas para el mismo fueron expandir visitas a asociaciones artesanales, microempresas, comunidades. En el POA se seleccionó las más rentables y aplicables, su ejecución será valorada posteriormente empleando el semáforo verde de alta confiabilidad, amarillo medio y rojo para el bajo. Se recomienda la aplicación de la Planificación Estratégica Financiera se alcanzarán mejores resultados financieros y administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi YA Ltda. (pág. xii)

Para Capuz & Masaquiza (2014), en su trabajo de titulación con el tema: Plan estratégico de colocación y recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. De la parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013-2015, (tesis de pregrado), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, menciona:

Para el desarrollo de la tesis cuya temática ha sido: Elaborar un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para lograr una Estabilidad Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua período 2013 – 2015, en la misma hemos considerado las siguientes variables; sistema de información financiera, plan estratégico de colocación y recuperación de cartera, desarrollo económico de la cooperativa, índices de cartera vencida, estrategias financieras que contribuyan a la acertada y oportuna toma de decisiones, desarrollo económico/financiero de la

institución. En el primer Capítulo, se determina como se encuentra en el presente la estructura administrativa/financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., mediante un diagnóstico del problema y el subsiguiente planteamiento de los objetivos como también su delimitación, que pone de manifiesto lo relacionado al aspecto técnico situacional. El segundo capítulo contiene el marco teórico y/o referencial, con la referencia conceptual de todos los elementos que describen los contenidos, es decir el bagaje contextual del tema en sí mismo. Al final de este capítulo se consigna una lista de los términos fundamentales utilizados. En el tercer capítulo, constituye el marco metodológico aplicado a la investigación y entre sus componentes tenemos: Modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, métodos y técnicas de investigación y los resultados obtenidos. En el cuarto capítulo, se realiza la propuesta, en la cual se describe, de manera pormenorizada, la manera como se van a realizar los cambios operativos, técnicos y administrativos, que constituyen el aspecto medular de este trabajo y cuya finalidad es la ejecución un plan estratégico de colocación y recuperación de cartera para lograr una estabilidad financiera en la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. En este capítulo, se hace una descripción del manual, tanto en el aspecto administrativo, como en el financiero. Presenta los potenciales impactos que puede producir la puesta en ejecución de la propuesta y que se podrían dar en los campos: social, educativo, ético y económico. La importancia del presente plan estratégico es para el desarrollo económico de la institución hacia un futuro acorde con los niveles de competitividad controlado por la Súper Intendencia de la Economía Popular y Solidaria. (pág. xiii)

1.2. Marco teórico

1.2.1. *Proceso administrativo*

Según Blandez M (2014), define:

Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importante para el logro de objetivos, puesto que primero se fijan, luego se delimitan los recursos necesarios para coordinar las actividades y posteriormente proceder a la verificación del cumplimiento de objetivos.

1.2.1.1. *Planeación*

Luna G (2015) define:

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo, sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser dado que no funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro. La planeación determina que quiere ser la empresa, donde se va a establecer, cuando va a iniciar las operaciones y cómo va a lograr.

1.2.1.2. *Importancia de la planeación*

Luna G (2015) menciona:

La planeación es el modelo para que las empresas inicien correctamente sus funciones, por ello se enlista la importancia de la planeación:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- Tiene una orientación hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece bases para que se dé el control.
- Estableces bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

1.2.1.3. *Principios de la planeación*

Luna G (2015) define:

Al planificar, se deben considerar los siguientes principios:

- **Objetividad y cuantificación:** al planear es necesario tener como base fundamental información real, razonamientos precisos y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base.
- **Factibilidad:** Plan que debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sea posibles de lograrse, la planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
- **Flexibilidad:** Al momento de culminar con la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones.
- **Unidad:** Los planes deben enfocarse en toda la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
- **Del cambio de estrategia:** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y de esta forma se logre correctamente al termino d ellos periodos definidos.

1.2.1.4. *Elementos de la planeación*

Según Luna G (2015) dice:

Dentro de los elementos de la planeación tenemos lo siguiente:

- **Investigación:** Al tratarse de la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa, pero antes se debe determinar muy bien los objetivos porque es necesario conocer el medio ambiente donde la empresa opera, así como también la trayectoria que pudiera seguir.
La planeación debe estudiar los factores internos y externos de la empresa, dentro de los factores internos encontramos al capital humano, recursos financieros, recursos materiales y los recursos tecnológicos, y dentro de los factores externos se de estudiar a la competencia, clientes, gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico.
- **Objetivos:** Son los fines hacia donde están dirigidas las actividades de las empresas y de los individuos, se considera como planes que tienen que ver con las actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la planeación, los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.

- **Los pronósticos:** Predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador llamados expectativas dentro de un periodo futuro determinado ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.
- **Las estrategias:** son el propósito fundamental a mediano y largo plazo de una empresa, es decir, son los recursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlos.

1.2.1.5. *Organización*

Para Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016), menciona:

Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos.

Es decir, la organización es un grupo de reglas, cargos, hábitos que deben respetar todas las personas que están dentro de la compañía, la funcionalidad primordial es contar y coordinar con todos los elementos accesibles como son los recursos humanos, materiales y financieros.

1.2.1.6. *Dirección*

Según Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016),

La función de dirección hace referencia a la conducción de una organización hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos.

Su propósito primordial es asegurar que las misiones trazadas se logren cumplir, por lo que se tiene que combatir frente a diferentes imprevistos, corregir lo que sea primordial y tomar las decisiones estratégicas que corresponden para el buen desempeño de la compañía.

1.2.1.7. *Control*

Para Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016), dice:

El control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos.

Radica en comprobar si todo se ejecuta acorde al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, tiene la intención de indicar las faltas que existen a fin de que se logre repararlos e impedir su repetición.

1.2.2. *Plan*

Según SENPLADES (2012) , menciona: “El plan es la toma anticipada de decisiones el cual está destinada a disminuir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios”.

Por lo que se deduce que el plan es un conjunto de actividades técnicas que conllevan hacia la búsqueda de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

1.2.2.1. *Planificación*

Según Pibaque Pionce, Álvarez Indacochea, & Peñafiel Loor (2020)

La planificación es aquella herramienta que sirve para anticiparse al futuro estando en el presente, ayudando a direccionar, y trazar metas y objetivos que ayuden a ser competitivos y se cumpla un fin, así como el de saber con los recursos con los que se cuenta y el cómo usarlos para darle cumplimiento a los objetivos.

Por lo anterior se dice que la planificación es trazar una hoja de ruta en cual se especifica el futuro al que se desea llegar en un tiempo determinado.

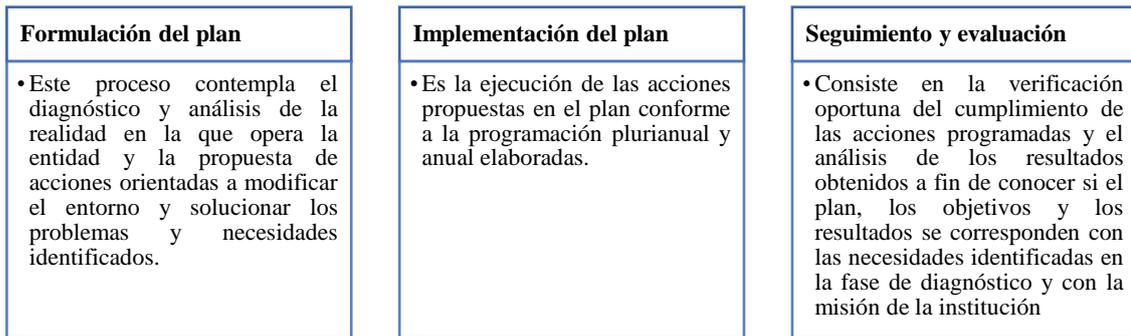


Figura 1-1: Ciclo de la planificación

Fuente: (SENPLADES, 2012)

Elaborado por: Remache, P. (2021)

1.2.2.2. Estrategia

Según Tarziján Martabit (2018), define:

La palabra estrategia se deriva del término griego *strategos* que proviene del ámbito militar, en dicho mundo *strategos* se asocia con la organización y planificación de campañas con el objetivo de lograr ciertas metas que generalmente están asociadas con derrotar al enemigo.

Por lo tanto, se puede mencionar que la estrategia es un conjunto de sucesos que realiza una persona o empresa para cumplir con una meta u objetivo en un periodo determinado.

1.2.2.3. Planeación Estratégica

Para Chiavenato & Sapiro, (2017):

Se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas, en el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos.

Existe evidencia de que en general, las organizaciones que desarrollan planes estratégicos son mejores que las organizaciones que no lo hacen, las organizaciones exitosas buscan que su estrategia se adapte adecuadamente a las condiciones del entorno externo.

Mientras que Luna G (2015), define:

Proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo.

La planificación estratégica hace posible a la organización avanzar su visualización y construcción hacia el futuro, se puede decir que es un proceso que ayuda a determinar un propósito mayor de la organización y las estrategias que guiarán el desarrollo de la empresa para adquirir, utilizar y controlar recursos y de esa manera lograr con el cumplimiento de objetivos.

1.2.2.4. *Ventajas y desventajas de la planificación estratégica*

Para Pibaque Pionce, Álvarez Indacochea, & Peñafiel Loor (2020), define:

Ventajas

- Apoya a acciones sistemáticas y con un fin.
- Marca necesidad de cambios a futuros.
- Suministra una base para la inspección.
- Exige a la visualización de un todo.
- Rige la vigilancia hacia los objetivos.

Desventajas

- Limitación por la insuficiente exactitud de información y por la inseguridad de los hechos futuros.
- La planeación tiene un costoso precio.
- La proyección obtiene “ahogar” la iniciativa.

1.2.2.5. Procesos de la elaboración del plan estratégico

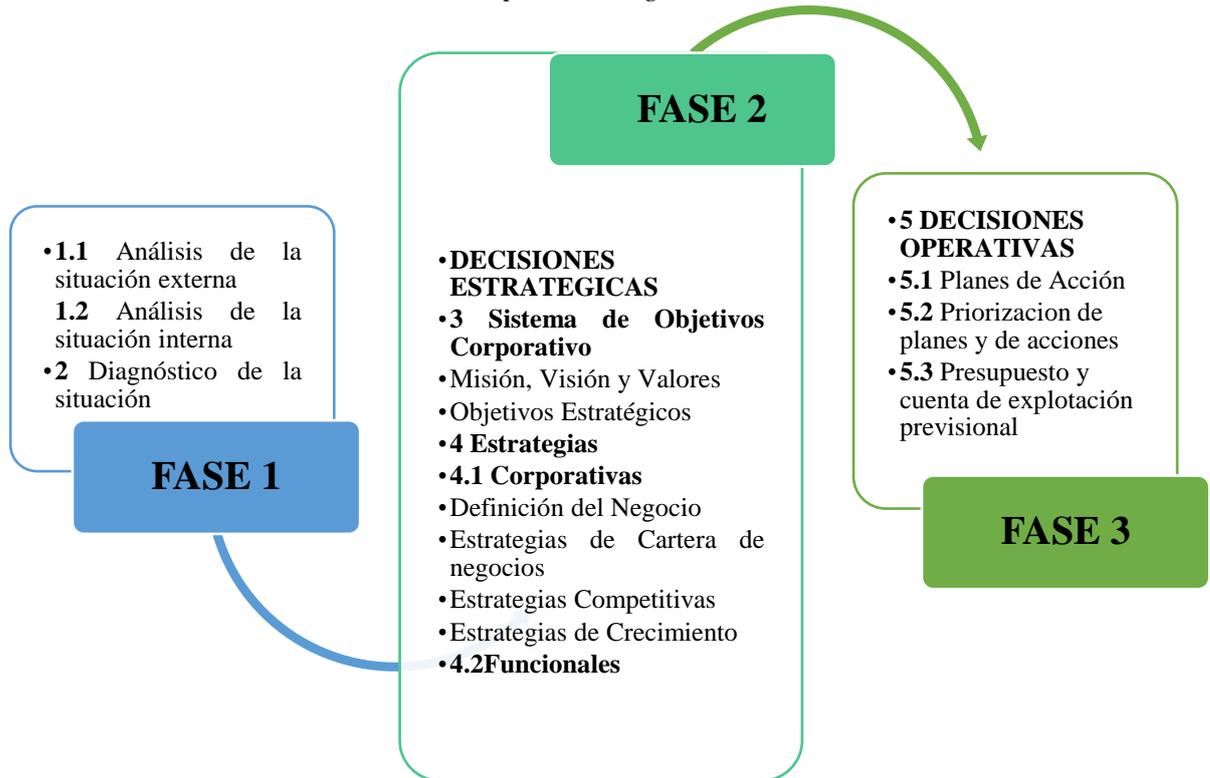


Figura 2-1: Fases del plan estratégico

Fuente: (De Vicuña Ancin, 2017)

Elaborado por: Remache, P. (2021)

1.2.3. Modelos estratégicos

A continuación, se presentan modelos estratégicos los cuales se deben tener en cuenta.

1.2.3.1. Modelo clásico

Según Paya C (2016), define:

En este modelo se debe analizar todas las variables descritas y por lo tanto definir el atractivo del mercado, así como también establecer un plan de acción y ejecutar el mismo permitiendo obtener distancia relativa a los competidores. La idea estratégica central del análisis tiene su foco en el tamaño de las compañías y la cuota de mercado como elementos para mantener ventaja competitiva.

La clave del modelo clásico se basa en crecer y aumentar el tamaño para generar economías de escala y de esta manera lograr reducir los costes de producción, de ese modo ofrecer más por menos. El concepto de escala permite a cualquier compañía obtener una ventaja frente a sus competidores, el tamaño aporta mayores barreras de entrada dada

la necesidad de mayor capacidad de financiación, así como también reduce la capacidad de impacto de nuevos sustitutos, también reduce el poder de los clientes y reduce la capacidad de los proveedores.

1.2.3.2. *Modelo adaptativo*

Para Paya C (2016), define:

Este modelo considera que el entorno no es percible ni maleable, la única manera de competir en entornos como este es a través de una visión cortoplacista que permita realizar cambios mediante la experimentación. Las empresas que anhelan trabajar en entorno adaptativos deben ser capaces de trabajar en cinco etapas clave que se nombrarán a continuación:

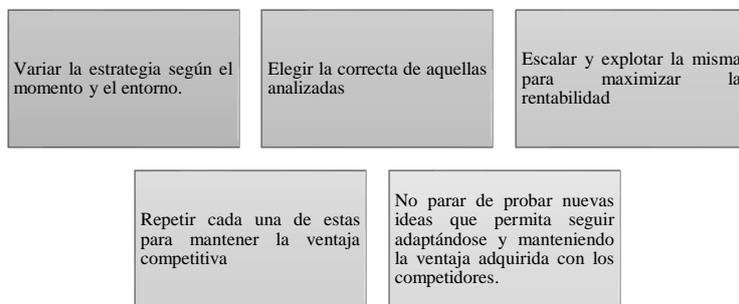


Figura 3-1: Etapas modelo adaptativo

Fuente: Paya C (2016)

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Mediante los pasos mencionados las organizaciones que pertenecen a este grupo pueden mantener su distancia. El éxito se encuentra en la implementación de la agilidad al cambio y como esta se convierte en el ADN de la organización.

1.2.3.3. *Modelo visionario*

Este modelo visionario según Paya C (2016) se ajusta de manera perfecta al entorno:

El modelo visionario se centra en llegar el primero y adelantar al resto de agentes del mercado a través de introducir a las nuevas necesidades no descubiertas hasta entonces y que permiten mejorar la satisfacción de los consumidores, este se caracteriza por requerir de un líder carismático y capaz de visualizar el futuro, pero también las organizaciones pueden entrenarse para impregnar una cultura visionaria mediante el correcto uso de la

información, capacidad de innovación, transformación de la organización, impregnación de cultura y liderazgo emprendedor.

1.2.3.4. *Modelo transformador*

Para Paya C (2016)

Este modelo se basa principalmente en que los mercados no son predecibles pero por el contrario estos son maleables, esto indica que las organizaciones líderes bajo este paradigma son aquellas que trabajan y moldean la realidad antes que la legislación esté elaborada y constituida, para tener éxito en este escenario las empresas transformadoras requieren de la colaboración con otros agentes ya que no pueden realizarlo de manera solitaria y necesita que los competidores no se movilen antes de que se validen los productos, servicios o modelos de negocios. Para convertirse en un agente transformador, la organización necesita impulsar a otros a su acompañamiento, crear plataformas de colaboración y evolucionar los modelos.

La clave y etapa más difícil de este modelo es reunir a los principales stakeholders y sumar el conocimiento de cada uno hacia el beneficio común, no solo aportando valor si no también relegando el beneficio individual por el beneficio del conjunto.

1.2.3.5. Modelo *Balanced Scorecard*

Para Quintero-Beltrán & Osorio-Morales (2018). Define:

El BSC es un modelo de gestión que ayuda a una empresa a llegar a cumplir su visión, a través de la ejecución de objetivos, los cuales están enfocados sobre todo en la creación de valor, es decir, que es la herramienta base que ayuda a generar la sostenibilidad de la empresa, a través de una serie de discusiones gerenciales y de formulación de proyectos del equipo directivo, acerca del funcionamiento del negocio, con el objetivo de efectuar y establecer diversas prioridades de la empresa frente al mercado.

El BSC funciona básicamente como un control que permite a la empresa u organización mantener una sostenibilidad debido a que es un agente creador de estrategias para que la empresa logre cumplir los objetivos planteados e incluso puede funcionar como un escudo protector ante una crisis, el BSC presenta cuatro perspectivas que serán detalladas a continuación:



Figura 4-1: Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: (Roncario, *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?*, 2018)

Elaborado por: Remache, P. (2021)

1.2.4. Análisis FODA

Según Hernández (2020), menciona:

La matriz FODA de acuerdo al estudio es aquella matriz aplicada directamente a las organizaciones, dónde su implementación con los factores internos y externos que afectan a la organización, son contemplados para la elaboración de un plan estratégico. Esta misma contempla los apartados internos de fortalezas y debilidades, dónde se realiza un estudio de los aspectos relevantes que afectan a la empresa en lo que es buena y en lo que necesita mejorar; por otra parte, dentro de la parte externa se miden las amenazas y las oportunidades que se posean, es decir se analizan las variables que pueden afectar a la misma y causarle algún inconveniente y del otro lado las oportunidades que se presenten. Este tipo de estudio puede aplicarse para el tema de investigación, debido a la flexibilidad existente de esta matriz, por lo tanto, se analizan las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas existentes para el trading. (págs. 31-32)

1.2.4.1. Análisis de la situación externa

Según De Vicuña Ancin (2017), establece:

El propósito de realizar la evaluación de la situación externa de una empresa es conocer cuál ha sido su evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa, del mercado al que atiende y de su situación ante los clientes y proveedores, de ese modo identificar las oportunidades y amenazas a las que se puede enfrentar, mediante ello se podría definir los factores claves de éxito.

Dentro del análisis de la situación externa se debe tomar en cuenta el siguiente:

1. Análisis del entorno

También conocido como análisis Pestel, el fin de este análisis es determinar los factores que influyen externamente para la empresa, es decir esta fuera de alcance de la empresa.

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales

- Factores tecnológicos

Para ello se debe realizar un previo análisis de los factores macroeconómicos que el gobierno ha planteado.

2. Análisis del sector

Dentro de este ámbito es conveniente adjuntar el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para estar al tanto del grado de competitividad del sector en el que se desenvuelve.

- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores

Estos aspectos son claves para que la empresa pueda desarrollar estrategias competitivas de acuerdo al mercado.

3. Análisis del mercado

Consiste en analizar de forma cuantitativa y cualitativa la evolución histórica y las tendencias mercado con el propósito de identificar las características del mercado en el que se desarrolla la empresa, por lo tanto, se desarrolla los siguientes aspectos:

- Tamaño y evolución del mercado
- Tasa de crecimiento y estacionalidad del mercado
- Estado del ciclo de vida de los productos
- Atractivo del mercado
- Cantidad de rivales y su tamaño relativo
- Productos sustitutos
- Posibles nuevos entrantes en nuestro mercado
- Ritmo de cambio tecnológico
- Estructura de costos
- Evolución de precios
- Segmento de mercado

Dicho análisis abarca el análisis de competidores y clientes los mismos que se debe conocer a profundidad.

4. Análisis de clientes

El objetivo es analizar de manera cualitativa y cuantitativa el comportamiento de los clientes potenciales para la empresa, dentro de ello tenemos:

- Evolución y posible variación de perfil de los clientes y su atractivo
- Importancia que el cliente brinda hacia el producto
- Análisis de proceso de compra.
- Dificultad de los clientes de cambio de proveedor

5. Análisis de los competidores

Consiste en analizar el poder de negociación que tienen los competidores para posicionarse en el mercado, tomando en cuenta todos los aspectos que ofrecen como por ejemplos el producto, la forma de distribución, la segmentación, etc.

- Identificación de competidores
- Definición de grupos estratégicos
- Evolución histórica de sus ventas
- Productos y segmentos del mercado a quienes se dirigen
- Fortalezas y debilidades frente a nuestra empresa
- Factores claves de éxito

6. Análisis de proveedores

En este análisis se habla acerca de los suministros de nuestra empresa y el poder de nuestros proveedores por lo que es importante saber cal es el servicio que ofertan nuestros proveedores tomando en cuenta lo siguiente:

- Evolución histórica de compras
- Número y características de proveedores clave de la empresa
- Importancia relativa de cada proveedor
- Compromiso de proveedores con otras empresas
- Capacidad de los proveedores para cubrir necesidades de nuestra empresa.

1.2.4.2. *Análisis de la situación interna*

Según De Vicuña Ancin (2017), define:

Con el desarrollo del análisis de la situación interna se puede identificar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa, los puntos fuertes y los puntos débiles, de ese modo aprovechando las oportunidades que puedan existir, así como también se identifica la estrategia actual y la posición en la que se encuentra la empresa frente a la competencia para poder implementar estrategias que ayuden al desenvolvimiento empresarial.

Este análisis seguirá aspectos como:

- Una autoevaluación de la estrategia utilizada por nuestra empresa en los últimos años y con ello se revisa los resultados obtenidos con la implementación de estrategias en el periodo anterior.
- Definición del negocio de la empresa para identificar las actividades que se lleva a cabo en todas las áreas, observando si se logran satisfacer las necesidades de los clientes .

1.2.5. *Mercado*

Para García & Valencia (2018), menciona:

El éxito de una empresa depende mucho de una buena investigación de mercados; el hecho de conocer los principios fundamentales para su realización y la importancia que conlleva permite a los gerentes tomar buenas decisiones de mercadeo. La investigación de mercados es una herramienta que le permite al usuario, conocer a sus clientes actuales y a los potenciales.

Al saber cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, se podrá ofrecer los productos que se pretende y a un precio adecuado. Los resultados de la Investigación de Mercados se verán reflejados en la acogida por parte de los clientes, y los beneficios particulares de la empresa. Algo muy importante al momento de realizar una investigación de mercado, es tomar en cuenta a los consumidores, pues de sus opiniones, depende mucho el éxito de la investigación, y las decisiones que la gerencia tome con respecto al producto o servicio.

Por las respuestas de los consumidores, se demuestra que la investigación de mercados permite a la gerencia enfocar sus estrategias hacia grupos definidos de clientes y consumidores, y esto ayuda a conocer cuáles son los productos que generan mayor acogida dentro de sus clientes actuales y también de los potenciales. Al aplicar una buena investigación de mercados se permite conocer en detalle las falencias existentes en ciertos productos y también en las estrategias aplicadas por parte de la gerencia. Esto resalta la importancia de no dejar al margen ningún producto o servicio, todos deben tomarse en cuenta, para así conocer que opiniones tiene el público al respecto; para lo cual se deben analizar necesidades, tendencias que ayuden a la generación de ideas. Teniendo una tasa de innovación de éxito es uno de los resultados que brinda el aplicar la investigación de mercados, lo cual representa mayores réditos para las empresas y aumenta la satisfacción de los clientes con nuevos productos en los mercados. (págs. 77-78)

1.2.6. *Posicionamiento en el mercado*

Para Collins, (2016) define:

La Imagen Corporativa, se refiere a como se percibe una organización, es decir lo que esta significa, debe ser atractiva para provocar el interés al público, clientes, usuarios, consumidores. Así mismo, parte de esta Imagen, es lograr el posicionamiento de la empresa en el cliente, esto consiste en ocupar un lugar en la mente y corazón del consumidor, para que en el proceso de la compra sea este un signo distintivo que permita al final elegir el producto que oferta aquella empresa. Aquel proceso, culmina con las ventas, esta es una disciplina tan antigua como el hombre. Las ventas, es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor-cliente, con el fin de persuadirle para obtener los productos de la empresa. (pág. 3)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2014). Menciona:

El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información y a su vez utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El enfoque de la presente investigación cualitativo porque a partir de las ideas y opiniones que se encontró en la Cooperativa se abrió el análisis no estadístico de los datos que posteriormente son interpretados de una forma subjetiva pero lógica y fundamentada.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Exploratorio*

La investigación exploratoria constituye una primera aproximación científica al estudio de un fenómeno, evento, acontecimiento o situación determinada en un contexto cualquier, del cual se posee un bajo nivel de conocimiento. (Ocaña, 2015)

Es decir que dicha investigación se realiza en un tema que es poco conocido o no se ha estudiado por lo tanto los resultados son como una visión de un objeto.

El nivel de investigación es exploratorio ya que me permite un acercamiento al problema que se pretende estudiar además de conocer la situación actual de la Cooperativa y de ese modo obtener la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa.

2.2.2. Descriptivo

Para Abreu (2015)

En este nivel se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia, busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores, se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia.

Se utilizó este método porque mediante las encuestas realizadas se obtuvo información verídica de la COAC, el mismo que fue tabulado y procesado para posteriormente narrar cada una de las preguntas con su respectiva explicación

2.3. Diseño de investigación

Se utilizó el diseño no experimental porque se analizó la información real de la Cooperativa sin manipularla, tomando en cuenta las variables que permitan evaluar su comportamiento, pero no se realizó ninguna comprobación empírica. Además, la investigación no experimental permite la obtención de datos de una manera directa, la misma que posteriormente será analizada para obtener resultados relevantes que ayuden al desarrollo satisfactorio de la rentabilidad de la institución.

2.4. Tipo de estudio

Según (Guffante, Guffante, & Chávez, 2016) los métodos transversales se recogen la información en un breve lapso de tiempo, las variables se miden en una sola ocasión en el tiempo.

El tipo de estudio de la investigación es transversal ya que se limita al uso de datos o información de un período de tiempo determinado para este caso se utilizó el período económico 2019-2020 y se realizó comparaciones entre los dos periodos, se apoya en la investigación de campo ya que se obtuvo información directamente del señor Gerente y de sus empleados y de esa forma se conoció su situación real y los problemas que se presentan durante el desarrollo de sus actividades permitiendo así establecer estrategias mediante la aplicación de información.

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

Para Arias G, Villasís K, & Miranda N (2016) dice:

La población es el conjunto total de elementos de interés que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados, cabe recalcar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio.

Al contar con una población reducida no es necesario el cálculo de la muestra debido a que se trabajará con 6 personas quienes son los empleados de la Agencia Matriz y con la ayuda del Señor Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda.

Tabla 1-2: Población

No.	Cargo
1	Gerente
3	Asesor de crédito
1	Asesor de negocios
1	Cajera

Fuente: COAC “ALLI TARPUK” LDTA.

Elaborado por: Remache, P. (2021)

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

- **Método analítico**

Para (Abreu, 2015), menciona:

A partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las

interrelaciones que sostienen entre sí. Este método se fundamenta en la premisa de que a partir del todo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas.

Se utilizó el método analítico porque en base a la situación actual de la Cooperativa se desglosa la variable correspondiente y de ese modo se conoce las necesidades que tiene la cooperativa para posterior proceder al planteamiento de estrategias lo cual contribuyen al mejor desenvolvimiento del mismo.

- **Método inductivo**

Para (Prieto, 2017), menciona:

El modelo inductivo que etimológicamente se deriva de la conducción a o hacía es un método basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los principios generales. Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el conjunto de conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría.

El método inductivo permite la construcción del conocimiento mediante la consulta bibliográfica de varios actores, se encuentra reflejado en el primer capítulo.

- **Método deductivo**

Según (Prieto, 2017), menciona:

El método deductivo que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares. Mientras que el método deductivo permite el desarrollo de los elementos de la planificación estratégica tomando como base las consultas realizadas en el primer capítulo y que son puestas en prácticas en la propuesta.

2.6.2. Técnicas

Encuesta

Según (Torres, Paz, & Salazar G, 2019) mencionan:

Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Una de las técnicas utilizadas es la encuesta ya que es un procedimiento en la cual el investigador recopila información mediante un cuestionario que se lo prepara con anterioridad con el propósito de obtener información directamente de los colaboradores de la institución, en este caso se lo realizó a los 5 empleados de la Agencia Matriz de la COAC “ALLI TARPUK” LTDA.

Entrevista

Para (Torres, Paz, & Salazar G, 2019), define:

La entrevista es una conversación generalmente entre 2 personas, uno el entrevistador y otro el entrevistado con el fin de obtener información, las preguntas pueden ir registradas en una boleta que se llama cuestionario o bien se puede apoyar de una grabadora para registrar los datos obtenidos.

Esta técnica se aplicó al Gerente de la COAC “ALLI TARPUK” LDTA. Mediante una conversación personal en donde abordó información acerca de la administración y los procesos que se realiza dentro de la institución, así como también se conoció las necesidades que la Cooperativa posee.

2.6.3. Instrumentos de investigación

- **Cuestionario de preguntas**

Se aplicó un cuestionario previamente elaborado con interrogantes de acorde a los objetivos de investigación así mismo se desarrollaron preguntas cerradas, de opción

múltiple y de escala para que los encuestados puedan resolver las preguntas sin ningún tipo de inconvenientes.

- **Guía de entrevista**

Se elaboró un banco de preguntas en cual se detallan interrogantes destinadas a la obtención de información necesaria acerca del desarrollo de actividades de la COAC “ALLI TARPUK” LTDA.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Una vez aplicada la encuesta a los empleados de la Cooperativa de “Alli Tarpuk” Ltda., conjuntamente con la entrevista realizada al Gerente se procede a ejecutar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

3.2. Discusión de resultados

3.2.1. Encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa

1. Nivel Académico

Tabla 1-3: Nivel Académico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Formación Intermedia (Técnico)	5	100%
Tercer Nivel	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

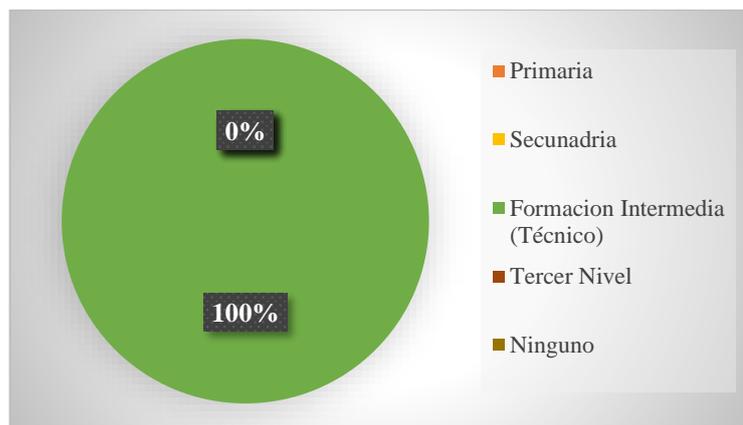


Gráfico 1-3 Nivel Académico

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Una vez realizada la encuesta a los empleados de la Agencia Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda., se determinó que todos tienen formación intermedia, lo que significa que este nivel de conocimiento es suficiente para el manejo de los diferentes procesos de la institución, pero se debería implementar un proceso de capacitación continua para mejorar las diferentes falencias que poseen al momento de desarrollar sus actividades.

INTERPRETACIÓN

Se determina que dichos empleados cumplen con las políticas de la institución debido a que es necesario tener como mínimo conocimientos técnicos en áreas contables y financieras para poder desempeñar un cargo en la cooperativa.

1. ¿Sabe Ud. si la Cooperativa cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 2-3: Existencia de planificación estratégica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

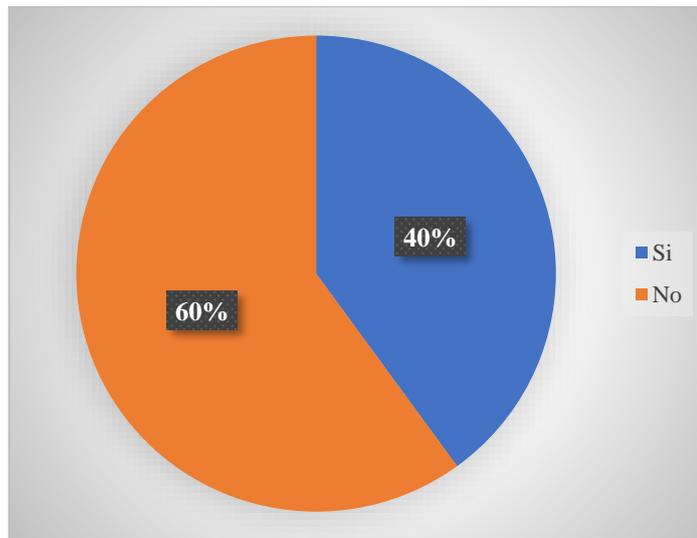


Gráfico 2-3: Existencia de planificación estratégica

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Luego de haber realizado la encuesta se pudo determinar que el 40% de los empleados indican que la Cooperativa cuenta con una planificación estratégica, es decir que tienen presente el fin que deben cumplir, que mientras que el 60% mencionan que no existe planificación estratégica lo que significa que hace falta socializar los planes y estrategias que maneja la cooperativa.

INTERPRETACIÓN

Se entiende que hace falta la actualización de una planificación estratégica ya que esto solo es conocido por los directivos de la institución y es necesario que la parte operativa también tenga conocimiento del mismo y de esa forma puedan trabajar en conjunto por el bienestar institucional.

2. ¿Conoce Ud. acerca del Reglamento Interno de la Cooperativa?

Tabla 3-3: Conocimiento del Reglamento Interno de la Cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Remache, P. (2021)

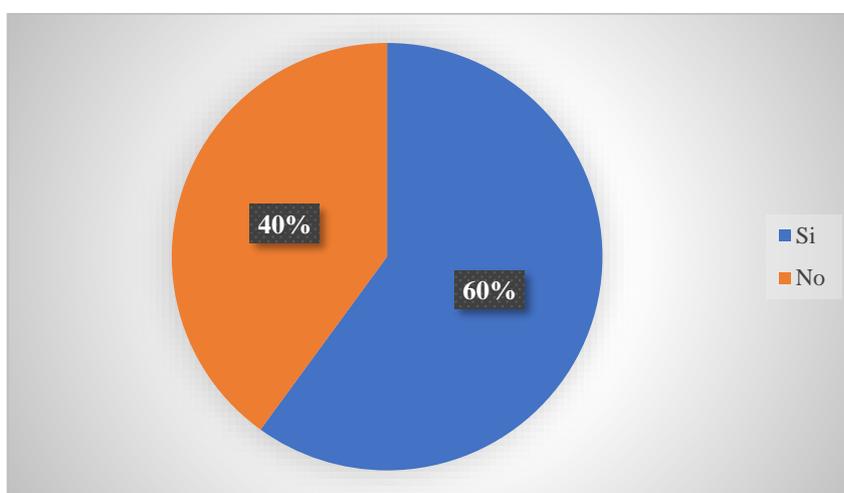


Gráfico 3-3: Conocimiento del Reglamento Interno de la Cooperativa

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Aunque la Cooperativa cuenta con un reglamento interno se determinó que el 40% de los empleados no lo conocen, esto significa que los procesos de comunicación que se está proporcionando no están ligada hacia todos los miembros de la institución, mientras que el 60% mencionan que si conocen es decir que se encuentran preparados para ejecutar actividades de acuerdo a las normativas establecidas por la institución.

INTERPRETACIÓN

Se determina que hace falta un proceso de socialización acerca del reglamento interno para que todos los miembros de la institución trabajen cumpliendo con las normas y políticas establecidas y de ese modo no haya inconvenientes al momento de desarrollar sus actividades.

3. ¿Sabe Ud. si existe un manual de funciones de la Cooperativa a los cuales se debe sujetar?

Tabla 4-3: Existencia de manual de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

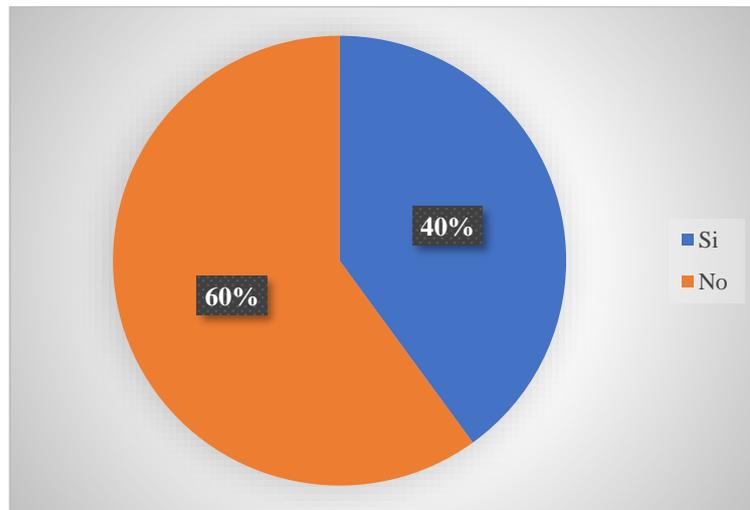


Gráfico 4-3: Existencia de manual de funciones

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Del 100% de la población encuestada se determinó que el 60% de los empleados de la Cooperativa no tiene conocimiento acerca de la existencia de un manual de funciones que rijas las actividades que deben desarrollar de acuerdo al área en el que se desempeñan, mientras que el 40% manifiestan que, si conocen acerca de la existencia del manual de funciones, es decir ellos desarrollan sus funciones de una forma correcta y ordenada.

INTERPRETACIÓN

La falta de conocimiento por parte de los empleados afecta al accionar institucional ya que desarrollan sus actividades por la experiencia que han adquirido a lo largo del tiempo, pero no se basan en un manual de funciones que especifique las actividades propias que deben realizar de acuerdo al cargo que desempeñan, es decir hace falta inducción al personal.

4. ¿Conoce acerca de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

Tabla 5-3: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Remache, P. (2021)

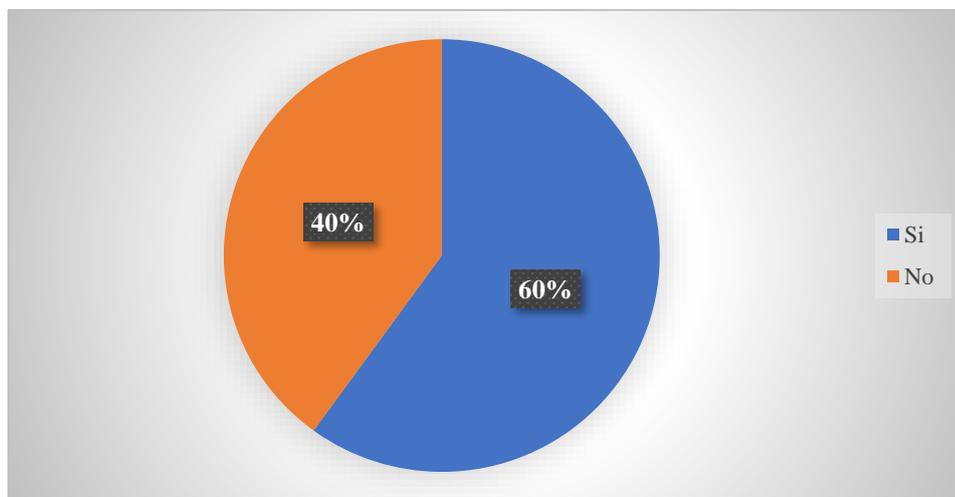


Gráfico 5-3: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

A pesar de que en la Cooperativa existe la visión, misión y objetivos, el 60% de los empleados manifiesta que no lo conocen, lo que significa que no están comprometidos con el desarrollo de la institución, mientras que el 40% manifiestan que si conocen es decir saben con qué fin trabajar y qué camino seguir para acercarse a cumplir las metas establecidas.

INTERPRETACIÓN

La falta de socialización causa que el personal operativo desconozca acerca de la misión, visión y objetivos institucionales, es necesario implementar procesos de comunicación que fortalezcan el proceder de la institución.

5. ¿Con que frecuencia la Cooperativa capacita a sus empleados?

Tabla 6-3: Frecuencia de capacitación a empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	60%
A veces	2	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Remache, P. (2021)

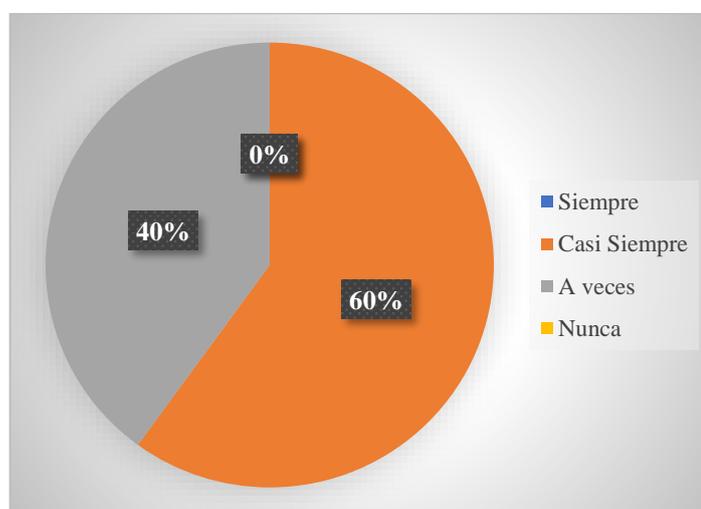


Gráfico 6-3: Frecuencia de capacitación a empleados

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Se determinó que el 40% de empleados mencionan que a veces los capacitan, es decir que no están preparados completamente para desempeñar funciones de acorde a las actividades que se desarrolle día a día, mientras que el 60% mencionan que casi siempre los capacitan es decir dichos empleados se encuentran capacitados para desarrollar sus funciones de forma adecuada.

INTERPRETACIÓN

Hace falta establecer planes de capacitación para que los empleados puedan actualizar sus conocimientos y trabajar de forma correcta, de esa forma se disminuirá errores al momento del

desarrollo de sus funciones y se motiva a fortalecer un buen desenvolvimiento institucional cumpliendo con los objetivos y metas planteadas por la institución.

6. ¿Se siente cómodo en el puesto que desempeña?

Tabla 7-3: Comodidad del puesto que desempeña

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

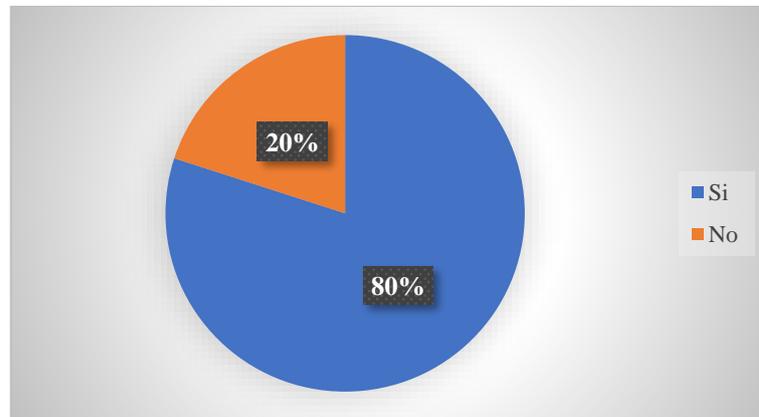


Gráfico 7-3: Comodidad del puesto que desempeña

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Pese a que la mayoría de los empleados están cómodos con el puesto en el que desempeñan existe un 20% que no están conformes, lo que significa que las actividades están siendo desarrolladas de forma obligada, mientras que el 80% de los empleados están cómodos desarrollando sus funciones, es decir existe satisfacción por realizar sus funciones.

INTERPRETACIÓN

La falta de asignación de puestos de acuerdo al grado de conocimientos que tengan los empleados provoca la falta de compromiso al momento de cumplir con las metas y objetivos de la institución lo que provoca productividad institucional.

7. ¿Cómo considera el desempeño y gestión de la Cooperativa?

Tabla 8-3: Desempeño y gestión de la Cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	0	0%
Bueno	3	60%
Regular	1	20%
Poco Satisfactorio	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

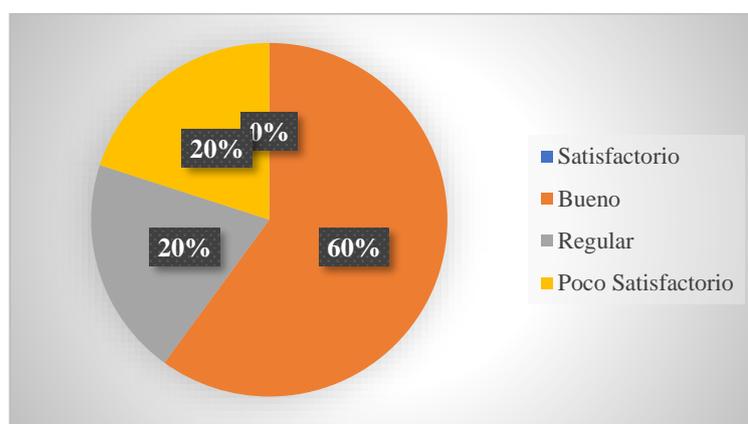


Gráfico 8-3: Desempeño y gestión de la Cooperativa

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Pese a que existe gestión para el cumplimiento de objetivos y metas de la Cooperativa se determina que el 20% de empleados consideran que es regular, así como el otro 20% manifiestan que es bueno, lo que significa que la gestión realizada no está dando resultados satisfactorios, y el 60% de los empleados consideran que el desempeño y gestión de la Cooperativa ha sido desarrollada adecuadamente para el cumplimiento de metas por lo que es necesario trabajar en plantear estrategias que ayuden a mejorar esta situación con el fin de mantener solida a la institución.

INTERPRETACIÓN

La falta de responsabilidad y compromiso por parte del personal tanto operativo como directivo ha provocado que el desempeño y gestión de la institución no sea cumplida en su totalidad esto quiere decir que no se han cumplido con una planificación adecuada ni tampoco se ha cumplido con las metas propuestas en bienestar institucional.

8. ¿Cómo considera que es la comunicación entre empleados y directivos al momento de resolver cualquier inquietud laboral?

Tabla 9-3: Comunicación entre empleados y directivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	1	20%
Mala	1	20%
Regular	3	60%
No existe	0	0
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

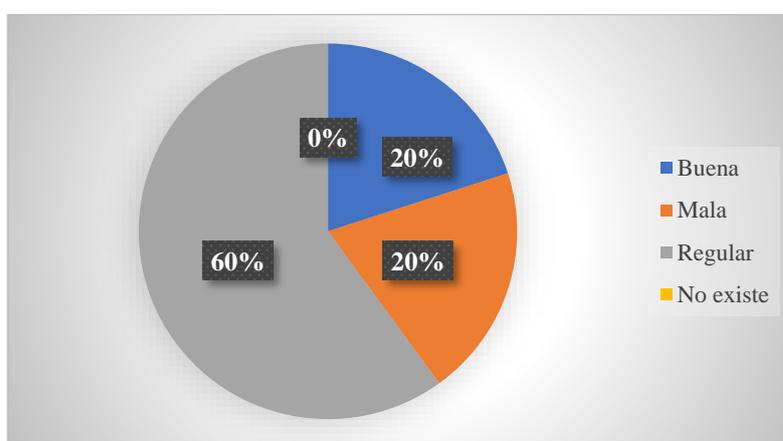


Gráfico 9-3: Comunicación entre empleados y directivos

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Se puede determinar que no existe buena comunicación entre empleados al momento de resolver cualquier inquietud laboral porque mediante las encuestas realizadas se determina que el 20% manifiestan que es buena, el 20% restante indican que es mala, esto significa que los procesos de comunicación son ineficientes, los mismo que deberían ser resueltos de una manera oportuna de esta forma contribuyendo al bienestar institucional así como mejorando el ambiente laboral y el 60% de empleados tienen buena relación laboral lo que facilita el trabajo en grupo beneficiando al desarrollo de los procesos institucionales así como a la resolución de conflictos.

INTERPRETACIÓN

La poca socialización entre empleados y directivos provoca que no haya una comunicación efectiva por lo que es necesario establecer un plan de comunicación en el cual se mencione como,

cuando y donde deben comunicarse para de ese modo generar confianza y mejorar el ambiente laboral.

9. ¿Cómo considera que ha sido el historial de cumplimiento de metas de la Cooperativa?

Tabla 10-3: Historial de cumplimiento de metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	0	0%
Bueno	3	60%
Regular	2	40%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

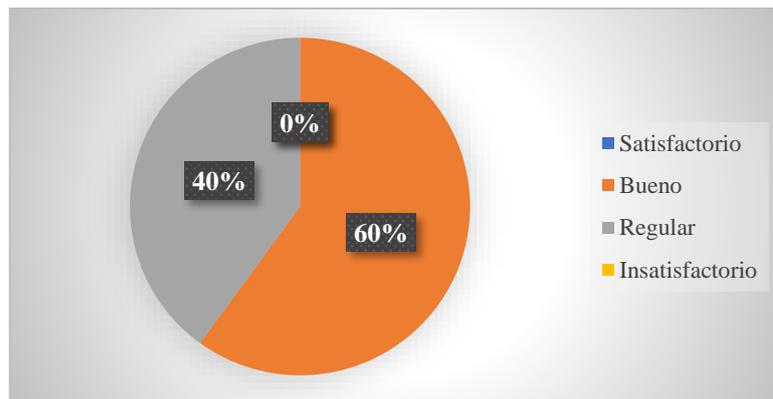


Gráfico 10-3: Historial de cumplimiento de metas

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

A pesar de que la institución ha cumplido determinadas metas se comprueba que solo el 40% del cumplimiento de metas ha sido regular, esto significa que no existen estrategias que ayuden al cumplimiento de las metas fijadas para un tiempo determinado, mientras que el 60% del historial de cumplimiento de metas ha sido desarrollado de buena manera por lo tanto se ha cumplido con ciertas metas en beneficio de la cooperativa.

INTERPRETACIÓN

El historial de cumplimiento de metas se ha visto afectada debido a la falta de metodologías y estrategias que se utiliza, además la poca motivación y compromiso de los empleados ha provocado incumplimiento de metas.

10. ¿Qué otras instituciones financieras consideran que son de mayor competencia para la Cooperativa?

Tabla 11-3: Instituciones de competencia para la Cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda.	4	40%
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba" Ltda.	2	20%
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuc Runa" Ltda.	0	0%
Banco Pichincha	4	40%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

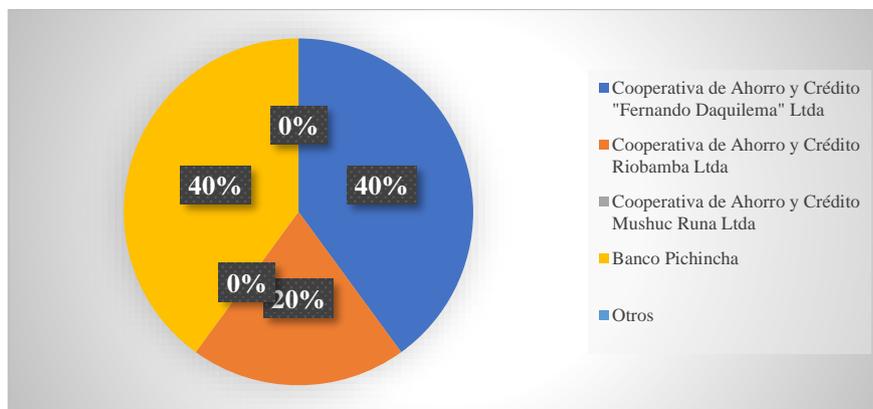


Gráfico 11-3: Instituciones de competencia para la Cooperativa

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Remache, P. (2021)

ANÁLISIS

Se puede determinar que los principales competidores de la institución son la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda. y el Banco Pichincha ya que según las encuestas realizadas representan un 80% es decir, estas instituciones tienen más estabilidad y reconocimiento en el mercado, por lo que la gente prefiere acudir a estos establecimientos,

mientras que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba” Ltda. Ocupa el 20% siendo otro competidor que muestra amenaza al momento de atraer más socios y clientes

INTERPRETACIÓN

La institución no es competitiva frente a otras instituciones financieras debido a la falta de promoción y publicidad es decir hace falta reconocimiento en el mercado para que pueda ser socialmente reconocida y preferida por los socios y clientes.

3.2.2. *Análisis general de la encuesta*

Se concluye que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. poseen formación intermedia es decir son técnicos, sin embargo se evidencia que no todos conocen acerca de la planificación estratégica así como de la existencia del reglamento interno, el manual de funciones, que maneja la institución por lo que hace falta establecer protocolos de comunicación con todos los integrantes de la cooperativa, hace falta un programa de formación de tercer nivel para llenar de conocimientos a los empleados para que de ese modo puedan cumplir a cabalidad sus funciones y enriquecerse de conocimientos, así mismo el desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la cooperativa afecta al cumplimiento de metas establecidas por lo que es necesario implementar puntos de acceso de libre visión con lo mencionado anteriormente para que el empleado pueda estar al tanto, por otro lado hace falta programas de capacitación para que los empleados tengan conocimientos sólidos de las actividades que tienen que desarrollar, también hace falta la asignación de funciones de acuerdo a la capacidad de cada empleado, hace falta plantear estrategias que ayuden a cumplir metas y de esa manera se vea reflejada el desempeño y gestión de la cooperativa en su historial de cumplimiento, por otro lado se debe realizar un análisis de los procesos que realizan la competencia con el fin de establecerse en el mercado y ser reconocidos socialmente.

3.2.3. *Análisis de la Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa*

Luego de haber realizado la entrevista al Ing. Geovanny Guamán Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. Se concluyó con lo siguiente:

La institución está conformada mediante un organigrama estructural debidamente establecido de acuerdo a las necesidades que han ido surgiendo en la institución, así mismo se determina que la mayor debilidad de la cooperativa es la falta de formación académica de los empleados, es decir hace falta conocimiento para poder resolver cualquier conflicto que se les presente, por otra parte, la falta de trabajo en equipo afecta el clima laboral, así como también al cumplimiento de metas, además la cooperativa cuenta con un reglamento para cada servicio que ofrece, lo que significa que se basan en procesos y políticas determinadas pero que no se cumplen en su totalidad.

La cooperativa para brindar sus servicios se maneja mediante ciertos principios los cuales son el respeto, solidaridad, puntualidad y honestidad los cuales son una guía para el buen comportamiento institucional, además de ello en la institución se ha establecido capacitar a sus empleados, pero no se ha cumplido en su totalidad porque ello también es responsabilidad

personal, lo que se entiende que hace falta plasmar un plan de capacitaciones en los cuales estén establecidos temas financieros que ayuden al mejor desenvolvimiento del personal, ya que para evaluar el desempeño de los empleados se lo realiza en base al cumplimiento de metas es decir que mientras mejor se cumpla con la meta se refleja mayor productividad para la institución, en la Cooperativa se considera útil la implementación de la planificación estratégica lo que significa que se debe proponer alternativas de contribuyan al crecimiento cooperativo, así como también establecer un plan de manejo de emergencias y alternativas para controlar al personal operativo, de otro modo en la institución no existe comunicación entre directivos y empleados ya que solo se comunican a nivel gerencial, además la toma de decisiones no es comunicada inmediatamente a los empleados lo que significa que desconocen de las decisiones primordiales para seguir desarrollando sus actividades, así mismo la resolución de un conflicto es resuelta mediante el diálogo. (Guamán, 2021)

3.3. Propuesta

Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, periodo 2021 -2025.

3.3.1. Datos generales de la institución

Tabla 12-3: Datos Generales de la Coac "Alli Tarpuk" Ltda.

Organización	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda.
Tipo De Organización	Cooperativa de Ahorro y Crédito
Clase	Ahorro y Crédito
Cantón	QUITO
Dirección	Bolívar Oe – 874 Imbabura
Provincia	Pichincha
Parroquia	Centro Histórico
Teléfono	22286525
E-Mail	Coac-allitarpuk@gmail.com
Número Resolución	SEPS-ROEPS-2013-000385
Representante Legal	Héctor Geovanny Guamán Chacaguasay
Estado Jurídico	Activa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda.
Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.2. *Reseña histórica*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuk Ltda., es una institución dedicada a la intermediación financiera, brinda servicios de créditos, ahorros e inversiones a la mejor tasa de interés, está establecida en el segmento 4 del sector Financiero y Popular y Solidario con 10 años de liquidez y solvencia en el mercado esta es la garantía que ofrece la institución para los socios y clientes.

En el año 2004 un grupo de personas originarias de sectores rurales de la parroquia de Flores, han visto la gran necesidad de contar con una institución financiera donde pueda facilitar los microcréditos para emprender pequeños negocios formales e informales, debido a que la gran mayoría de instituciones financieras pedían una cierta cantidad de requisitos los cuales eran inalcanzables, con ese plan se reúne un grupo de personas liderado por el Sr. Antonio Guamán Gualli con la intención de constituir una cooperativa de ahorro y crédito, en la cual dicha iniciativa recibe el apoyo de varias personas.

El 1 de agosto de 2007 es legalmente reconocido por la Dirección de Cooperativas del MIES con el acuerdo ministerial 0030, luego de un constante trabajo en equipo; de esta manera se ha logrado un primer paso para ir alcanzando el objetivo propuesto. Desde el otorgamiento de acuerdo ministerial hasta junio de 2010 la cooperativa legalmente constituida no ha ejercido ninguna actividad de intermediación financiera, por algunas inconveniencias entre los socios.

En mes de junio de 2010 nuevamente se reúnen algunos socios y otras nuevas personas está liderado por sr. Alfredo Guamán, con el objetivo de retomar la creación; con el compromiso de 14 personas para empezar a trabajar con esta actividad.

En el año 2018 cambia de segmento 5 a 4 sobrepasando por primera vez en 1.000.000 dólares

En el año 2019 apertura su oficina en la Ciudad de Riobamba mediante fusión por absorción incrementando su cobertura en el sistema financiero comunitario. (Manya, 2017)

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda. posee su oficina Matriz en la Provincia de Pichincha Cantón Quito, en las calles Bolívar OE8-74 e Imbabura, además de ello tiene una sucursal en Calderón en las calles Duchicela 125 y 9 de Agosto y en Riobamba en las calles Guayaquil 206 y Juan de Velasco, mismo que está liderado por su Gerente General Ing. Héctor Geovanny Guamán Chacaguasay.

3.3.3. Matriz FODA

El análisis de la situación externa es muy importante porque permite conocer el entorno en el que se rodea la institución, es decir todos los factores que se encuentran fuera de la institución de esa forma se determina los aspectos claves de éxito.

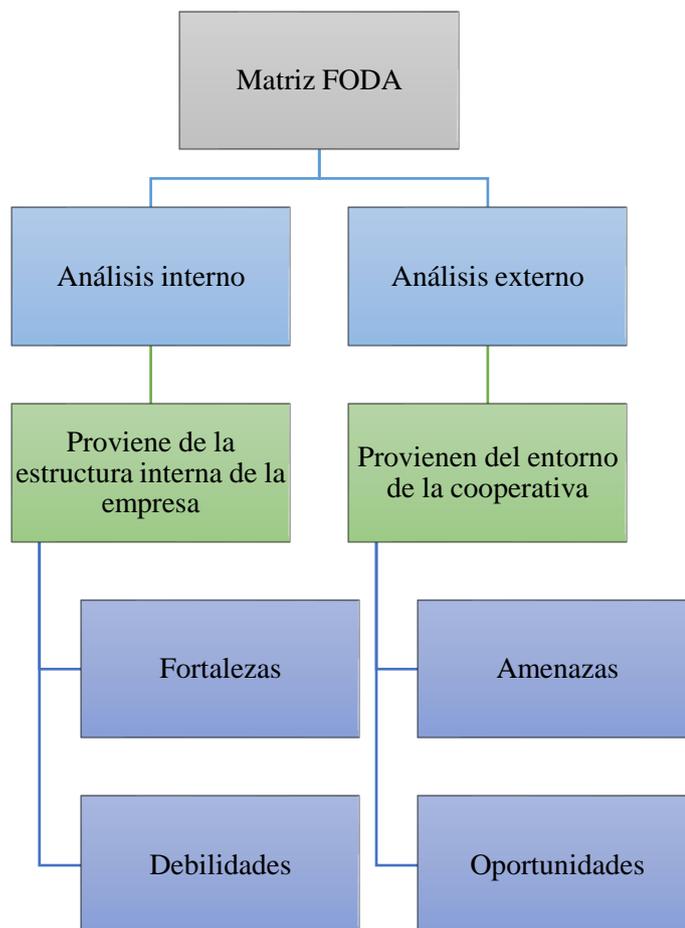


Gráfico 12-3: Matriz FODA

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.3.1. Análisis Externo

Tabla 13-3: Aspectos del entorno externo

Factor	Actividad	Causa	Efecto	A/O	Observación
Políticos	Inestabilidad política	Los cambios relacionados con las elecciones de Gobierno Central.	La cooperativa se mantiene en incertidumbre por las ofertas de campaña de los candidatos en referencia al manejo del sistema financiero.	A	Se debe esperar el ingreso del nuevo gobierno y esperar los primeros días para que se hagan efectivas las ofertas de campaña.
			Retraso en los pagos debido al anuncio de los candidatos respecto a este aspecto.		Varios de los socios y clientes se mantienen en mora esperando las nuevas disposiciones para la reestructuración de sus deudas.
	Cambio en la normativa aplicable al sector económico	Generación de nueva normativa para enfrentar la crisis económica.	Existen cambios ordenados en la reestructura de las deudas entregando en muchos casos créditos emergentes.	A	No se ha ejecutado la normativa de manera efectiva, existiendo varias interpretaciones a los aspectos definidos por la ley humanitaria.
			La presentación de conformidades jurídicas contra la cooperativa por parte de los socios y clientes que se sienten afectados por la nueva normativa.		Se mantienen los procesos en los juzgados esperando su resolución legal.

	Administración pública con cambios en sus ejecutores de los procesos	Debido a la inestabilidad del gobierno varios funcionarios deciden deslindarse de sus responsabilidades afectando la continuidad de los procesos internos.	Muchos procesos se dejan de lado afectando los resultados de la cooperativa. Las personas que podrían estar involucradas se retiran de las instituciones financieras sin que existan sanciones.	A	No se cumple los plazos para la resolución de hechos propios. Ausencia de medidas que permitan mantener la responsabilidad sobre las operaciones.
Económicos	Inestabilidad económica	Se han presentado cambios en los últimos años que afectan el desarrollo de las actividades económicas.	Liberación de los combustibles que afectan a todos los sectores de la economía.	A	Se mantienen al alza afectando los precios de los productos por efecto de la movilización.
			Falta de liquidez en la económica que ha generado disminución en los ingresos en varios sectores.		No se pueden cubrir los pagos definidos mensualmente.
	Incremento en la tasa de inflación.	La tasa de inflación es del 4.12% la más alta en los últimos dos años.	Suben el precio de los productos de la canasta básica principalmente.		Afectan no solo a las familias sino a las empresas por el límite en las adquisiciones.
	Cierre de las actividades productivas a consecuencia del COVID – 19.	Cierra de pymes que no pueden cumplir con sus obligaciones financieras previo al COVID – 19. Medidas de restricción a la movilidad por efecto del COVID – 19.	Las empresas pequeñas, medianas y microempresas que no tienen un fondo dejan de operar, limitan sus acciones o pueden cerrar sus puertas por no acoplarse a la nueva realidad.	A	Dejan de cumplir con sus obligaciones a corto y mediano plazo.
Pérdidas de 6421 millones de dólares según el reporte de la Secretaría Técnica de Planificación.			O	Varias empresas cerraron definitivamente y otros requieren nuevos créditos para mantener sus funciones.	

Sociales	Pandemia por el COVID – 19-	Por la propagación del COVID – 19 convirtiéndose en pandemia	Tratan de no asistir a los lugares que son puntos de contagio.	A	Normas de bioseguridad declaradas por el COE Cantonal.
	Miedo al contagio	El nivel de mortalidad de la enfermedad.	Precauciones en la realización de las actividades por parte de los individuos.	A	Reportes de lo OMS o MSP.
	Empatía por el sufrimiento de los más necesitados.	No apoyan en el desarrollo de emprendimiento prefieren el uso de productos conocidos.	Disminución en los ingresos de los emprendedores		Cierre de las pymes.
Tecnológicos	Incremento en el uso de redes sociales.	No se pueden visitar centros de aglomeración.	Las personas que pueden publicitar en esto medios mantienen contactos en el mercado.	O	No se adaptan a la nueva realidad pierden clientes.
	Uso de la banca electrónica	Desean disminuir el riesgo al contagio.	Las instituciones financieras que no cuentan con este medio pierden socios y clientes.	O	Disminución en el número de socios y clientes activos.
	Dispositivos inteligentes con aplicaciones que permiten mejorar el acceso a la información.	Existen aparatos inteligentes que permiten el desarrollo de las actividades múltiples de comunicación.	Las personas que no cuentan con este tipo de aparatos son excluidas de la nueva realidad.	O	Se realiza una segmentación en el mercado según este tipo de aspecto.
Competencia	Presencia de competencia en el mercado	Varias de las cooperativas de ahorro y créditos han abierto sus puertas en diferentes zonas geográficas en el país convirtiéndose en la competencia de la institución financiera.	Disminución de los socios y clientes activos de la cooperativa.	A	Los socios y clientes buscan a una institución financiera sólida y con imagen consolidada en el mercado.

		La generación de nuevos productos y servicios financieros que minimizan las operaciones de la cooperativa.	Disminución de los socios y clientes activos de la cooperativa.	A	Las personas prefieren nuevos procesos que minimicen el tiempo de espera.
Mercado	Cambios en el mercado de consumo	El apareamiento del COVID – 19 y la generación de una nueva forma de llevar la vida.	Las empresas que no pueden asumir el cambio tienden a desaparecer.	O	Grandes negocios se quedan sin mercado por las condiciones de vida actual.
Clientes	Nuevas formas de llevar realizar el proceso de adquisición individual.	Por cuidar su salud deja de lado varias actividades cotidianas y las transferencias son se ha convertido en la forma de pago o depósitos a terceros.	No se requiere la distribución de personal anterior.	O	No se requiere personal en casas más bien en atención al clientes y soporte técnico en el uso de la banca electrónica.
Proveedores	Generación de nuevas aplicaciones para la generación de servicios tecnológicos.	Al cambiar la forma de comunicación no se requiere el uso de medios tradicionales dejando de lado a los proveedores fijos.	Se deja de contratar proveedores de publicidad impresa ya no se requiere.	O	Por la pandemia no se pueden entregar mucha publicidad empresa,

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 14-3: Análisis del impacto externo

No.	Detalle	Impacto			
		Amenaza de fracaso 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad de éxito 4
Amenazas					
A1	Inestabilidad política		•		
A2	Inestabilidad económica		•		
A3	Pandemia	•			
A4	Presencia de competencia en el mercado.		•		
Oportunidades					
O1	Incremento en el uso de las redes sociales				•
O2	Uso de la banca electrónica				•
O3	Dispositivos inteligentes con aplicaciones que permiten mejor acceso a la información.			•	
O4	Renegociación de las deudas por cierre total y parcial de las actividades productivas				•
Total		1	6	3	12
Porcentaje		4.55%	27.27%	13.64%	54.54%

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 15-3: Análisis de ponderación externo

No.	Detalle	Ponderación		
		Ponderación	Calificación	Total
	Amenazas			
A1	Inestabilidad política	0.11	2.50	0.275
A2	Inestabilidad económica	0.11	2.00	0.22
A3	Pandemia	0.09	1.00	0.09
A4	Presencia de competencia en el mercado.	0.11	2.50	0.275
	Oportunidades			
O1	Incremento en el uso de las redes sociales	0.15	3.50	0.525
O2	Uso de la banca electrónica	0.15	3.50	0.525
O3	Dispositivos inteligentes con aplicaciones que permiten mejor acceso a la información.	0.13	3.50	0.455
O4	Renegociación de las deudas por cierre total y parcial de las actividades productivas	0.15	3.00	0.45
Total				2.815

Amenaza de fracaso	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad de éxito
0.00 - 1.00	1.01 - 2.00	2.01 - 3.00	3.01 - 4.00

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.3.2. *Análisis Interno*

Tabla 16-3: Aspectos del entorno interno

Factor	Actividad	Causa	Efecto	F / D	Observación	
Operativas	Normativa que regulan los procesos internos.	Se ha cumplido con las disposiciones de los organismos de control con la generación de manuales internos para el proceso de otorgamiento de crédito.	Se conocen los pasos que deben cumplir en el desarrollo de los productos.	F	No se realizan controles para sobre su correcta aplicación.	
		No se capacita permanente al personal al personal sobre el cumplimiento de los procesos internos.	Se pueden dejar de lado los pasos por desconocimiento de los mismos en el caso del personal nuevo.	D	No se da un adecuado proceso de inducción.	
	Personal capacitado en las áreas operativas.	No se ha generado un plan de capacitación y motivación dentro de la cooperativa.	Personal que no ha sido capacitado de manera formal en las áreas de influencia.	No se realizan acciones de motivación del personal.	D	Ausencia de una adecuada administración del talento humano.
	No se aplican indicadores de gestión para conocer el cumplimiento de los objetivos	No se han definido indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.	Se desconoce el nivel de cumplimiento de los objetivos en términos de eficacia, eficiencias y económica.	D	Se desconoce el nivel de cumplimiento de las metas para un período determinado de tiempo.	

	Alto porcentaje de cartera vencida	No se cumple con el proceso de otorgamiento de crédito.	No se pueden recuperar los valores entregados mediante crédito.	D	Se mantiene un alto valor de cartera vencida.
		Ausencia de un proceso clara para la recuperación de la cartera vencida.			
	Ausencia de evaluaciones a los procesos internos	Los procesos internos han sido regulados con una normativa, pero no se ha evaluado su cumplimiento.	No se conocen los puntos críticos que deben ser atendidos por la administración general.	D	No se pueden tomar las medidas correctivas ya que se desconocen de los puntos que deben ser atendidos.
			Se incrementa el porcentaje de cartera vencida por el incumplimiento del proceso de recuperación.		
Marketing	No se cuenta con un plan de marketing	No se ha designado al personal que se encarga de la elaboración de un plan de marketing.	Existe un porcentaje de socios pasivos o retirados.	D	No se han direccionado recursos financieros o personal para su aplicación.
			No se difunde la imagen de la cooperativa para su posicionamiento en el mercado.		
Organización	Estructura organizacional desactualizada	El personal encargado de la administración del talento humano desconoce sus funciones y por ende no se actualiza la estructura orgánica no representan la actualidad realidad de la cooperativa.	Se desconoce los niveles jerárquicos para el cumplimiento de las funciones.	D	Se debería formular acciones para direccionar claramente las actividades.

Personal	El personal comprometido	Son personas que requiere su trabajo y tratan de cumplir con las funciones en el tiempo determinado.	En su voluntad por mantenerse trabajando buscan soluciones.	F	No se dirige sus esfuerzos adecuadamente.
	Ausencia de planes para repotenciar el talento humano	No se ha designado a una persona encargada de cumplir con la administración del talento humano.	No se aplican acciones para mejorar el desempeño del personal tomando acciones correctivas a tiempo.	D	No se aplican medidas para para mejorar el desempeño del personal
	No se realizan evaluaciones al desempeño del personal.				
Finanzas	Cuentan con recursos para mantener sus operaciones vigentes.	Se generan recursos por las actividades ordinarias de la cooperativa.	Pueden cumplir con las actividades planificadas.	F	Mientras la tasa de recuperación sea aceptable pueden mantener las operaciones ordinarias.
Legalidad	Cuenta con normativa interna para la ejecución de las operaciones.	Se cumple con las disposiciones legales que le permitan mantener el funcionamiento de la cooperativa sin sanciones por parte del organismo regulador.	Cumplimiento legal.	F	Se cumple en los plazos determinados para evitar sanciones.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 17-3: Análisis el impacto interno

No.	Detalle	Impacto			
		Debilidad de fracaso 1	Debilidad menor 2	Fortaleza menor 3	Fortaleza de éxito 4
	Debilidades				
D1	Ausencia de planes relacionados a la administración del talento humano.				
D2	No se aplican procesos de evaluación e indicadores de gestión.				
D3	Porcentaje de cartera vencida.				
D4	Ausencia de un plan de marketing.				
	Fortalezas				
F1	Manual de procesos internos que regulen las operaciones internas.				
F2	Personal comprometido con la cooperativa.				
F3	Cuenta con recursos financieros para mantener sus operaciones.				
F4	Normativa legal en base a los organismos de control.				
Total		1	6	3	12
Porcentaje		4.55%	27.27%	13.64%	54.54%

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 18-3: Análisis la ponderación interna

No.	Detalle	Ponderación		
		Ponderación	Calificación	Total
	Debilidades			
D1	Ausencia de planes relacionados a la administración del talento humano.	0.11	2.00	0.22
D2	No se aplican procesos de evaluación e indicadores de gestión.	0.11	1.50	0.165
D3	Porcentaje de cartera vencida-	0.09	1.50	0.135
D4	Ausencia de un plan de marketing.	0.11	1.50	0.165
	Fortalezas			
F1	Manual de procesos internos que regulen las operaciones internas.	0.15	3.00	0.45
F2	Personal comprometido con la cooperativa.	0.13	3.50	0.455
F3	Cuenta con recursos financieros para mantener sus operaciones.	0.15	3.50	0.525
F4	Normativa legal en base a los organismos de control.	0.15	3.50	0.525
Total				2.64

Debilidad de fracaso	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza de éxito
0.00 - 1.00	1.01 - 2.00	2.01 - 3.00	3.01 - 4.00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 19-3: Matriz FODA

	Amenazas	Oportunidades
	Inestabilidad política Inestabilidad económica Pandemia Presencia de competencia en el mercado.	Incremento en el uso de las redes sociales Uso de la banca electrónica Dispositivos inteligentes con aplicaciones que permiten mejor acceso a la información. Renegociación de las deudas por cierre total y parcial de las actividades productivas
Debilidades	DA	DO
Ausencia de planes relacionados a la administración del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de marketing para direccionar los esfuerzos a las nuevas condiciones del mercado. • Generar un código de bioseguridad para la cooperativa a fin evitar el contagio del personal, socios y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo proceso de recuperación de cartera vencida a fin de reducir la cartera vencida. • Establecer una normativa que permita renegociar las deudas de los clientes.
No se aplican procesos de evaluación e indicadores de gestión.		
Porcentaje de cartera vencida-		
Ausencia de un plan de marketing.		
Fortalezas	FA	FO
Manual de procesos internos que regulen las operaciones internas.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los procesos internos de las actividades ordinarias de la cooperativa. • Generación de nuevos productos y servicios financieros que sean entregados en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los planes necesarios para la administración del talento humano. • Fomento de la adquisición de dispositivos inteligentes.
Personal comprometido con la cooperativa.		
Cuenta con recursos financieros para mantener sus operaciones.		
Normativa legal en base a los organismos de control.		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.3.3. Misión de la Cooperativa

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda (2020), menciona:



“Somos una cooperativa de ahorro y crédito fruto de una expresión comunitaria que promovemos el SUMAK KAWSAY de nuestros socios y clientes dentro de nuestra comunidad indígena y sectores urbanos marginales, ofreciendo productos y servicios de calidad con un enfoque de sostenibilidad financiera y social”.

Tabla 20-3: Estructura de la misión

No.	Parámetro	Descripción
1	Somos	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda
2	Buscamos	Ser una institución financiera solida
3	Hacemos	Otorgamiento de créditos, recepción de inversiones, entrega productos y servicios financieros.
4	Lugar donde trabajamos	La provincia de Chimborazo y Pichincha
5	Por qué lo hacemos	Apoyando a los emprendimientos
6	Para quien	Socios y clientes.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

“Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alli Tarpuk” Ltda., buscamos ser una institución financiera sólida de otorgamiento de créditos, recepción de inversiones, entrega productos y servicios financieros, en las provincias de Chimborazo y Pichincha, apoyando a los emprendimientos de nuestros socios y clientes”.

3.3.3.4. *Visión de la Cooperativa*

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda (2020), menciona:



En el 2023. Seremos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, confiable, sostenible y rentable que opera en las provincias de Pichincha y Chimborazo, con población indígena y sectores urbanos marginales, con servicios financieros, no financieros, ágiles y oportunos con el apoyo tecnológico y talento humano capacitado, consolidando nuestro accionar socio-económico basado en la solidez, identidad, unidad y solidaridad.

Tabla 21-3: Estructura de la visión

No.	Parámetro	Descripción
1	Período	2025
2	Objetivo	Posicionado en el mercado
3	Valores	Ama Shua (honestidad) Ama llulla (lealtad) Ama killa (ser creativos)
4	Como se hacen las acciones	Cumplimiento la normativo y bajo la supervisión constante.
5	Enfrentamos al cambio	Con el compromiso de nuestro personal.
6	Competitivos	Reconocidos por el servicio al cliente ante la competencia.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

“Para el 2025, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuk Ltda., estará posicionado en el mercado, realizando nuestras actividades con Ama Shua (honestidad), Ama llulla (lealtad) y Ama killa (ser creativos), cumpliendo la normativa y bajo la supervisión constante de los procesos internos desarrollados con el compromiso de nuestro personal, superando a la competencia por su servicio al cliente.”

3.3.3.5. Valores Actuales

Los valores institucionales sobre los cuales se fundamenta el accionar cooperativo son las siguientes:

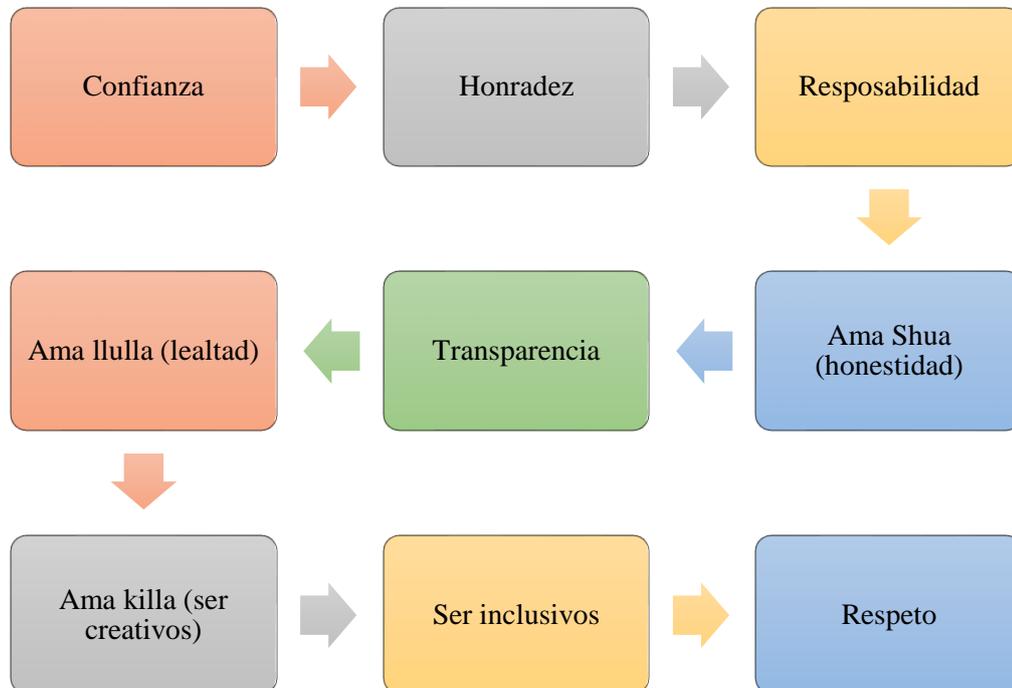


Figura 1-3: Valores Corporativos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda

Elaborado por: Remache, P. (2021)

- **Confianza**
Se refleja a través del resguardo de los intereses de sus asociados de manera responsable, velando de esta forma los valores financieros de la Cooperativa.
- **Honradez**
Esto significa, velar por la propiedad de nuestros socios y clientes, precautelando y cuidando los valores confiados a nuestra responsabilidad.
- **Responsabilidad**
Es mantener un manejo técnico de nuestro trabajo, cumplir con los procesos operativos, trabajar dentro de los horarios establecidos y en horarios extendidos de requerirse, dar calidad en el servicio a socios y clientes; y cumplir con todas las tareas encomendadas de una manera eficiente, efectiva y eficaz.

- **Ama shua (honestidad)**

Se relaciona con proteger los intereses sobre la propiedad de los socios y clientes, a través de la aplicación de la normativa institucional y el conjunto de Leyes que rigen a la República, especialmente el Código Monetario y Financiero la LOEPS y su Reglamento General.

- **Transparencia**

Es dar a conocer y hasta publicar toda información de la COAC en forma: clara oportuna y precisa, tanto de los productos y servicios financieros ofrecidos, como de la información financiera obtenida registrada de los socios.

- **Ama llulla (lealtad)**

Tiene que ver con el presente a toda prueba a la Cooperativa y a la confianza depositada en nosotros por parte de los socios y clientes; en función de un trabajo eficiente y recíproco para con ellos.

- **Ama killa (ser creativos)**

Tener en mente siempre la búsqueda de la demanda insatisfecha de los socios y clientes, a través de diseñar e implementar nuevos productos y servicios financieros innovadores, aplicables y muy útiles para ellos.

- **Ser inclusivos**

Como lo determina la LOEPS y su Reglamento General incluir sin distinciones, a los mejores ecuatorianos y extranjeros; pero especialmente incluir a los grupos vulnerables; niños, mujeres, personas de la tercera edad, personas con capacidades especiales, miembros de hogares disfuncionales, inmigrantes, emigrantes, indígenas y afro descendientes etc.

- **Respeto**

Es cumplir con las normas de convivencia social, valorándolos diversos criterios (siendo tolerantes), laborando en tiempos óptimos, cumpliendo con los acuerdos y desarrollando convenios de reciprocidad entre Directivos, funcionarios y Colaboradores, y los socios y clientes, siempre en busca de bien común.

3.3.3.6. Organigrama

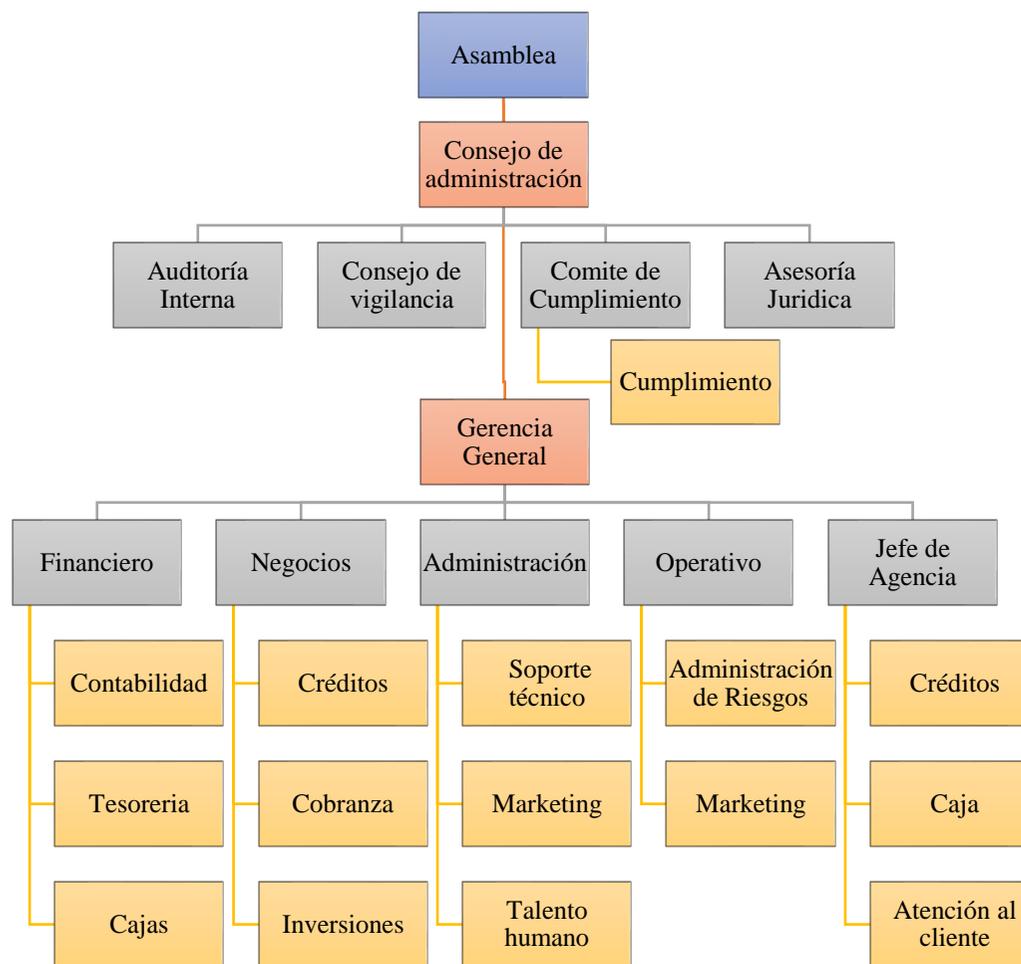
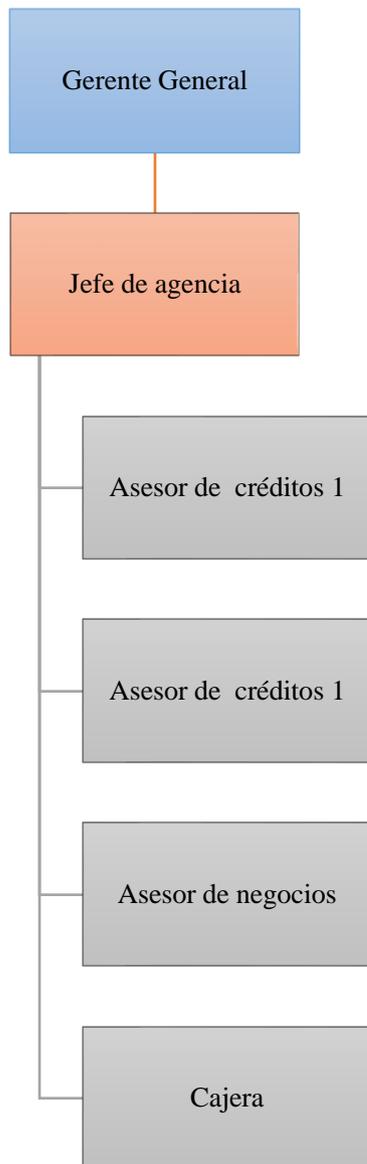


Gráfico 13-3: Organigrama estructural general

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda

Elaborado por: Remache, P. (2021)

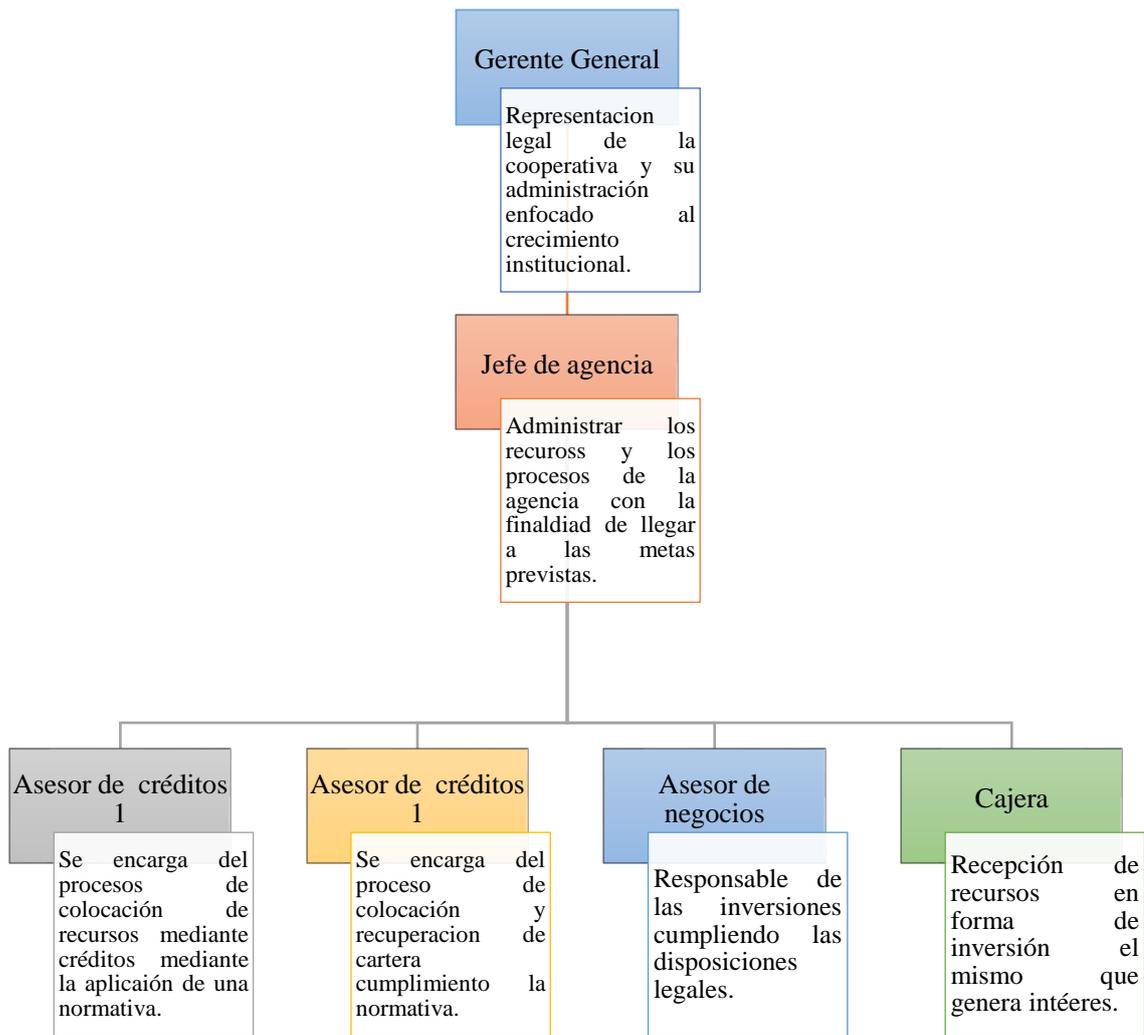


Directivo		Relación de dependencia	—
Administrativo		Puesto de trabajo	
Operativo			

Gráfico 14-3: Organigrama estructural agencia

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda

Elaborado por: Remache, P. (2021)



Directivo		Relación de dependencia	_____
Administrativo		Puesto de trabajo	
Operativo			

Gráfico 15-3: Organigrama funcional agencia
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda
Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.3.7. *Productos y servicios financieros*

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda (2020), establece los siguientes productos y servicios:

- **Captaciones**

- **Depósitos a Plazo Fijo**

Son depósitos que se realizan de un monto de dinero en un tiempo determinado, la tasa de interés cambia según el período al que son inmovilizados.

- **Súper Ahorro Programado**

Se firma un contrato con los socios y clientes para el retiro de un valor determinado mensualmente para ser colocado en un fondo que será entregado al finalizar el contrato.

- **Ahorro a la vista**

Son los depósitos realizados por los socios a sus cuentas de ahorro, no tienen restricciones para los retiros.

- **Ahorro sueño infantil**

Cuenta de ahorro de los niños cuentan con una tasa preferencial de interés.

- **Colocaciones**

- **Micro Comercial**

Es un crédito que se entrega con la finalidad de que se desarrollen las actividades comerciales por parte de los socios y clientes de la cooperativa, la tasa es fijada al momento de la adjudicación del crédito.

- **Micro Productivo**

Son microcréditos entregados de manera inmediata para el cumplimiento de actividades productivas, destinados a la adquisición de materia prima o el pago de gastos varios incluyendo las remuneraciones.

- **Micro Consumo**

Créditos entregados para la adquisición de maquinaria y equipos de manera inmediata a fin de generar actividades productivas, destinadas principalmente al desarrollo de emprendimientos.

- **Servicios no financieros**

- **Pago de servicios básicos**

Se mantiene convenios con las empresas municipales de servicios básicos y empresas eléctricas a fin de que puedan cancelar sus servicios en nuestras instalaciones.

- **Planes de telefonía móvil**

Convenio para el pago de planes móviles o la realización de recargas de diferentes denominaciones.

- **Pagos del municipio**

Se puede cancelar el pago predial o de rodaje fijado por el Municipio, se podrán efectuar otros pagos siempre y cuando exista un convenio.

- **Pagos de la ANT**

Convenio para realizar el pago de la matrícula y de las licencias sea en renovación o primera vez, trámite necesario para la generación de documentos de conducir.

- **Transferencias Bancarias**

Con las instituciones del sistema financiera, estableciendo un valor por la realización de este tipo de transacción.

- **Pagos de Catálogos**

Existe convenio para el cobro a las empresas que realizan una comercialización por catálogo.

- **Pagos del SRI**

Pago de impuestos generados por las declaraciones al Servicio de Rentas Internas y multas e interés.

Y demás servicios con los cuales se intenta llegar a la ciudadanía en los momentos adecuados y en lugares de trabajo.

3.3.3.8. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos que se presentan son los que pretenden cumplir para alcanzar la visión empresarial, los mismos que salen del diagnóstico general realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda.

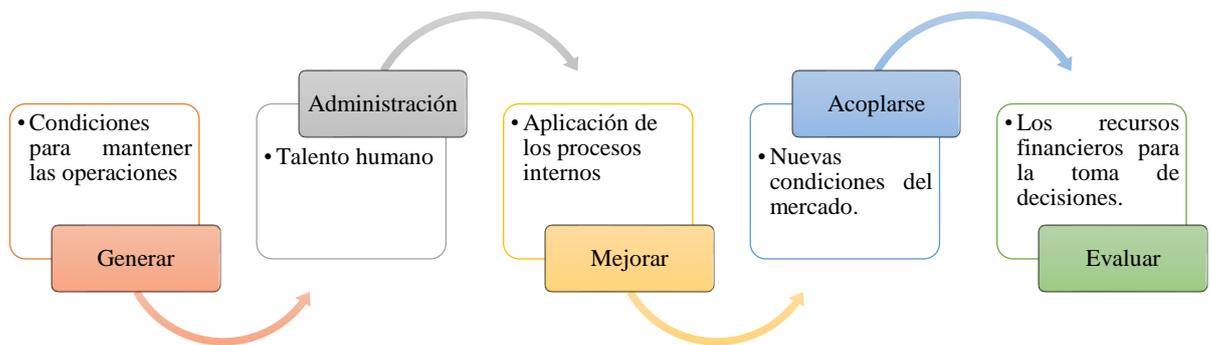


Figura 2-3: Objetivos estratégicos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

- Establecer las condiciones necesarias mediante la aplicación de políticas, acciones y supervisión del talento humano para el mejoramiento del desempeño profesional de nuestro capital humano.
- Generar las condiciones necesarias para mantener las operaciones de la Cooperativa procurando la salud de nuestro personal, socios y clientes.
- Fijar los procedimientos necesarios para la colocación y recuperación de los recursos entregados a los socios y clientes mediante la figura de créditos.
- Generar la satisfacción en nuestros socios y clientes entregando nuevos y mejores productos y servicios apoyado en el uso de la tecnología y nuevas formas de comunicación.
- Realizar evaluaciones financieras periódicas con la finalidad de medir la salud financiera de la cooperativa previa a la toma de decisiones.

Tabla 22-3: Perspectivas y los objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas	Responsable	Cronograma					Observación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Aprendizaje y crecimiento	Establecer las condiciones necesarias mediante la aplicación de políticas, acciones y supervisión del talento humano para el mejoramiento del desempeño profesional de nuestro capital humano.	Conocer y mejorar el desempeño del talento humano.	Jefe de Agencia						Se deberá elaborar de manera anual los planes y programas enfocados al mejoramiento del desempeño del personal ya que son recursos ejecutores de la cooperativa.
Cientes	Generar las condiciones necesarias para mantener las operaciones de la Cooperativa procurando la salud de nuestro personal, socios y clientes.	Mantener bajo del nivel de contagio por COVID – 19.	Jefe de Agencia						Se respetará las disposiciones dadas por el COE cantonal y nacional a fin de reducir el contagio entre los empleados, socios y clientes de la cooperativa.
	Generar la satisfacción en nuestros socios y clientes entregando nuevos y mejores	Desarrollo de aplicaciones y políticas enfocadas a la	Todo el personal						Es una actividad constante conocer el nivel de satisfacción con la finalidad de aplicar las medidas correctivas a tiempo y los socios y

	productos y servicios apoyado en el uso de la tecnología y nuevas formas de comunicación.	interacción del socio y clientes con la cooperativa.							clientes no se retiren de la cooperativa.
Procesos internos	Fijar los procedimientos necesarios para la colocación y recuperación de los recursos entregados a los socios y clientes mediante la figura de créditos.	Procedimientos internos debidamente ejecutados minimizando los riesgos provenientes de su aplicación.							Se deberán cumplir con los procesos de supervisión y evaluaciones a los procedimientos internos a fin de que se cumplan los pasos y se apliquen sanciones si se reporten inconsistencias con el personal.
Financiero	Realizar evaluaciones financieras periódicas con la finalidad de medir la salud financiera de la cooperativa previo a la toma de decisiones	Conocer los resultados financieros para que en base a ellos se tomen las medidas necesarias para el desarrollo de las actividades.	Jefe de Agencia Contador General matriz.						No solo se deben presentar a los organismos de control sino para la emisión de informes que permitan la toma de decisión.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.3.9. Estrategias

Tabla 23-3: Matriz Estratégica

No.	Objetivos	Estrategias
1	Establecer las condiciones necesarias mediante la aplicación de políticas, acciones y supervisión del talento humano para el mejoramiento del desempeño profesional de nuestro capital humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los planes necesarios para la administración del talento humano. • Realizar la evaluación de 360 Grados para definir el desempeño del personal.
2	Generar las condiciones necesarias para mantener las operaciones de la Cooperativa procurando la salud de nuestro personal, socios y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un código de bioseguridad para la cooperativa a fin evitar el contagio del personal, socios y clientes. • Realizar evaluaciones para conocer el nivel de satisfacción de los socios y clientes para generar las acciones correctivas si es necesario. • Socializar los cambios en los servicios para que puedan conocer los socios y clientes la nueva forma de realizar las actividades de la cooperativa.
3	Fijar los procedimientos necesarios para la colocación y recuperación de los recursos entregados a los socios y clientes mediante la figura de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo proceso de recuperación de cartera vencida a fin de reducir la cartera vencida. • Evaluación de los procesos internos de las actividades ordinarias de la cooperativa.
4	Generar la satisfacción en nuestros socios y clientes entregando nuevos y mejores productos y servicios apoyado en el uso de la tecnología y nuevas formas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de marketing para direccionar los esfuerzos a las nuevas condiciones del mercado. • Establecer una normativa que permita renegociar las deudas de los clientes. • Generación de nuevos productos y servicios financieros que sean entregados en el mercado. • Fomento de la adquisición de dispositivos inteligentes.
5	Realizar evaluaciones financieras periódicas con la finalidad de medir la salud financiera de la cooperativa previo a la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros • Aplicación periódica de los indicadores financieros para medir la salud financiera de la cooperativa.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 24-3: Aplicación de Estrategia N° 1: Planes para la administración del talento humano

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Elaboración de los planes necesarios para la administración del talento humano.	Definición de los puntos que deben ser atendidos mediante los planes del talento humano.	Reglamento interno de trabajo se definen derechos y obligaciones a ser atendidos por el personal.	Responsable de la administración del talento humano.						Sin costo	Proceso interno de la cooperativa.
	Elaboración de los planes necesarios para la administración del talento humano. (capacitación, rotación, desempeño, vacaciones)								Capacitación 1000.00 anuales	Se incluyen los organismos de control público quienes dan disposiciones por periodos cortos de tiempo que exige la capacitación. Privados contratando los servicios de un centro de capacitación especializado.

	Establecer un cronograma para la ejecución de cada uno de los planes y métodos para determinar su cumplimiento.	Mediante memorándum se deberán dar a conocer los planes con sus cronogramas de aplicación previamente aprobados por la Gerencia General.	Responsable de la administración de talento humano. Gerencia general. Jefe de agencia.						Sin costo	Proceso interno de la cooperativa.
--	---	--	--	--	--	--	--	--	-----------	------------------------------------

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 25-3: Aplicación de Estrategia N° 2: Evaluación del desempeño

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Realizar la evaluación de 360 Grados para definir el desempeño del personal.	Elaborar los parámetros para la evaluación inicial al personal de la cooperativa.	Reglamento interno de trabajo	Encargado de la administración del talento humano						Sin costo	Proceso interno de la cooperativa.
	Aplicar la evaluación inicial y dar a conocer los resultados al personal.	Reglamento interno de trabajo	Encargado de la administración del talento humano						Sin costo	Proceso interno de la cooperativa.
	Elaboración de los procesos para superar los resultados actuales.	Informe de personal	Encargado de la administración del talento humano						Sin costo	Proceso interno de la cooperativa.

	Posteriormente se realizará un nuevo proceso de evaluación donde se aplicarán pruebas especializadas por área de trabajo.	Memorándum a la Gerencia sobre este resultado.	Encargado de la administración del talento humano						Sin costo	Proceso interno de la cooperativa.
	Notificación de resultados y aplicación de las acciones necesarias sean motivadoras o sancionadoras.	Informe de la evaluación al personal.	Encargado de la administración del talento humano						Sin costo	Proceso interno de la cooperativa.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 26-3: Aplicación de Estrategia N° 3: Código de bioseguridad

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Generar un código de bioseguridad para la cooperativa a fin evitar el contagio del personal, socios y clientes.	Revisar los códigos emitidos por los COE cantonales para considerarlos en el código de bioseguridad para evitar el contagio por COVID – 19.	Disposiciones nacionales y cantonales. Emergencia sanitaria.	Gerencia General Jefe de agencia Encargado de la administración del talento humano.						Sin costo	Documento público de aplicación obligatoria.
	Redacción del código de bioseguridad acorde a las condiciones de la cooperativa.	Código de bioseguridad de la cooperativa.	Administración general de la cooperativa						Sin costo	Proceso interno
	Socialización tanto al personal, socios y clientes sobre la aplicación del código de bioseguridad.	Informe sobre el proceso de socialización de las medidas de bioseguridad.	Todo el personal.						100.00	Impresiones para ser presentado en afiches a los empleados, socios y clientes.
	Aplicación de las medidas de bioseguridad según el informe emitido por el área de personal.								2400.00	Protección para evitar el contagio según las normas definidas en el código de bioseguridad.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 27-3: Aplicación de Estrategia N° 4: Medir la satisfacción del cliente

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Realizar evaluaciones para conocer el nivel de satisfacción de los socios y clientes para generar las acciones correctivas si es necesario.	Aplicar sondeos de opinión para medir la satisfacción de los socios y clientes.	Estatutos de la cooperativa	Jefe de agencia						100.00	Se estima un valor para el desarrollo de esta actividad pues puede requerir pago de impresiones de este tipo.
	Colocación de un buzón de sugerencia y quejas.	Ley de aplicación general.	Jefe de agencia						50.00	Se estima un valor para el desarrollo de esta actividad pues puede requerir pago de impresiones de este tipo.
	Dar soluciones mediante el área de atención al cliente.	Funciones del área de atención al cliente.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 28-3: Aplicación de Estrategia N° 5: Socialización de actividades

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Socializar los cambios en los servicios para que puedan conocer los socios y clientes la nueva forma de realizar las actividades de la cooperativa.	Definición de las actividades acorde a la nueva realidad en el cumplimiento de las actividades.	Disposiciones de la administración general.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno
	Elaborar un cronograma para la difusión de cómo se realizan las actividades en este momento.	Disposiciones de la administración general.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno
	Mediante mensaje se notificará a los socios y empleados de las nuevas formas de cumplir las competencias de la cooperativa.	Disposiciones de la administración general.	Todos los implicados.						150.00	Uso de diferentes medios de comunicación en los cuales se incluyen las redes sociales, los mensajes median WhatsApp, mensaje de texto ordinario.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 29-3: Aplicación de Estrategia N° 6: Proceso de recuperación de cartera

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Nuevo proceso de recuperación de cartera vencida a fin de reducir la cartera vencida.	Evaluar la efectividad del actual proceso de recuperación de cartera vendida.	Memorándum emitido por la Gerencia General.	Gerencia General Jefe de agencia Asesores de crédito.						Sin costo	Proceso interno
	En base a los resultados anteriores presentan una propuesta para optimizar el proceso de recuperación de cartera vencida.	Nuevo proceso de recuperación de cartera vencida.	Gerencia General Jefe de agencia Asesores de crédito.						Sin costo	Proceso interno
	Capacitar al personal sobre el nuevo proceso para la recuperación de	Plan de capacitación sobre el nuevo proceso de	Todo el personal						Sin costo	Proceso interno

	la cartera vencida.	recuperación de cartera vencida.								
	Emitir informes sobre la efectividad del nuevo proceso de recuperación de cartera vencida.	Informe de aplicación del proceso de recuperación de cartera vencida.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno
	Tomar las acciones correctivas en base a los informes emitidos anteriormente.	Memorándum de aplicación de sanciones si es el caso.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 30-3: Aplicación de Estrategia N° 7: Procesos internos

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Evaluación de los procesos internos de las actividades ordinarias de la cooperativa.	Los procesos internos que deben ser evaluados priorizándolos según su nivel de importancia para la generación de recursos para la cooperativa.	Manual de créditos e inversiones de la cooperativa autorizados por la SEPS.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno
	Evaluación del cumplimiento de los pasos contemplados en los procesos y en el manual que regula su aplicación.	Manual de créditos e inversiones de la cooperativa autorizados por la SEPS.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno

	Emisión de un informe sobre el proceso de supervisión de los procesos internos de la cooperativa.	Informe del proceso de evaluación de los procesos internos.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno
	En caso de ser necesario reestructurar los pasos a seguir para conseguir mayor efectividad en su cumplimiento.	Cambios en los procesos internos de la cooperativa	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno
	Definición de sanciones a darse a las personas que han incumplido por los procesos internos.	Informe sobre la aplicación de sanciones.	Jefe de agencia						Sin costo	Proceso interno

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 31-3: Aplicación de Estrategia N° 8: Plan de marketing

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Elaborar un plan de marketing para direccionar los esfuerzos a las nuevas condiciones del mercado.	Diagnóstico del mercado con la finalidad de establecer los puntos que deben atenderse por los cambios en las tendencias del mercado.	Memorándum para su aplicación.	Gerencia General						Sin costo	Proceso interno
	Elaborar el plan de marketing donde se tiendan los puntos claves para mejorar el rendimiento de la cooperativa.	Plan de marketing aprobado	Encargado del marketing.						Sin costo	Proceso interno
	Establecer los medios que serán		Encargado del marketing.						5000.00	Depende de los medios de comunicación que

	empleados en el posicionamiento en el mercado.									sean empleados dentro de los cuales se incluyen las redes sociales.
	Aplicar indicadores para medir la efectividad de las actividades de marketing.	Memorándum solicitando la aplicación de indicadores de gestión.	Jefes de agencia						Sin costo	Proceso interno
	Tomar las acciones correctivas a tiempo para superar los problemas que afectan al posicionamiento del mercado.	Informe sobre los resultados del plan de marketing	Encargado del marketing.						Sin costo	Depende de las acciones tomadas para mejorar el posicionamiento en el mercado.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 32-3: Aplicación de Estrategia N° 9: Renegociación de deudas

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Establecer una normativa que permita renegociar las deudas de los clientes.	Estudio de la normativa dada por el organismo de control para adecuarla a la realidad de la cooperativa.	Política de aplicación general.	Gerente General Personal Administrativo						Sin costo	Es un proceso interno donde interviene el personal administrativo.
	Elaboración del plan de renegociación de las deudas de los socios.	Proceso de renegociación de las deudas impagas.	Gerente General Personal Administrativo						Sin Costo	Proceso interno a ser evaluado.
	Emitir informes sobre la efectividad de la reestructuración de la deuda	Informe del proceso de reestructuración y cartera vencida.	Asesores de crédito.						Sin Costo	Requiere la evaluación en base a la aplicación de indicadores de gestión.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 33-3: Aplicación de Estrategia N° 10: Nuevos productos y servicios financieros

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Generación de nuevos productos y servicios financieros que sean entregados en el mercado.	Investigación de mercado para conocer los productos y servicios financieros necesarios para la nueva normalidad.	Memorándum para la realización del estudio de mercado.	Encargado de marketing.						1500.00	Para cubrir la investigación en el mercado para la definición de las nuevas necesidades del mercado objeto.
	Diseño de nuevos productos y servicios financieros.	Informe nuevos productos y servicios	Gerencia general						Sin costo	Proceso interno
	Autorización por el organismo de control que permita su aplicación de manera legal.	Autorización por el organismo de control	Organismo de control						200.00	Pago de tramites con terceros.
	Evaluación del rendimiento que genera la aplicación de nuevos productos y servicios financieros.	Informe de la efectividad de los productos servicios financieros.	Encargado de marketing						Sin costo	Proceso interno.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache Paulina (2021)

Tabla 34-3: Aplicación de Estrategia N° 11: Dispositivos inteligentes.

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Fomento de la adquisición de dispositivos inteligentes	Definir los parámetros de este tipo de promoción que incentiven las operaciones dentro de la cooperativa.	Base del concurso	Aprobación de la Gerencia General y el Consejo de vigilancia. Elaborado por el encargado en marketing.						Sin costo	Propuesta
	Presentación a los socios, clientes y público en general sobre la promoción que une a la cooperativa con la tecnología.	Publicidad sobre esta acción	Encargado de marketing.						1500.00	Usando medios de comunicación principalmente las redes sociales por el crecimiento que ha tenido en el mercado.
	Ejecución de la promoción		Encargado de marketing.						Depende del número de	Según los parámetros autorizados se

	donde los socios han participado activamente.							dispositivos que sean contratados para esta promoción.	determinación los proveedores idóneos para la adquisición.
	Informe de la efectividad que ha tenido la promoción de disposición inteligentes para los socios y clientes.	Informe de los resultados obtenidos de la promoción.	Encargado de marketing.					Sin costo	Proceso interno

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache Paulina (2021)

Tabla 35-3: Aplicación de Estrategia N° 12: Análisis financiero

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros	Presentación periódica de los estados financieros debidamente aprobados.	Estatuto de creación	Contador Gerente general						Sin costo	Proceso Interno
	Elaboración del análisis vertical y horizontal de los estados financieros para determinar el impacto de las cuentas. .	Funciones del contador incluidas en el manual de funciones.	Contador						Sin costo	Proceso Interno
	Presentar el informe del análisis vertical y horizontal que le permita a la administración general tomar decisiones.	Informe sobre el impacto de las cuentas en el período y crecimiento y disminución de las cuentas en dos períodos similares de tiempo.	Contador Gerente general						Sin costo	Proceso Interno

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

Tabla 36-3: Aplicación de Estrategia N° 13: Indicadores financieros

Estrategia	Actividades	Política	Responsable	Cronograma					Presupuesto	Proveedores
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Aplicación periódica de los indicadores financieros para medir la salud financiera de la cooperativa	Presentación periódica de los estados financieros debidamente aprobados.	Estatuto de creación	Contador Gerente general						Sin costo	Proceso interno.
	Aplicación de los indicadores financieros para establecer la salud financiera de la cooperativa.	Funciones del contador incluidas en el manual de funciones.	Contador						Sin Costo	Proceso interno.
	Presentar el informe de los indicadores financieros necesarios para la toma de decisiones.	Informe sobre los principales indicadores de gestión que son solicitados por los organismos de control y otros necesarios para medir la gestión financiera de la cooperativa.	Contador Gerente general						50.00	Es un proceso interno pero como este es presentado a los organismos de control generan costos en los referente a la impresión, requisitos para su entrega etc.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.3.10. Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto se consideró los valores necesarios para cada uno de las actividades, donde se fijaron actividades que tienen un costo para los cual se contrata a un proveedor externo, mientras que otras actividades por ser internas no generan ningún valor monetario.

Tabla 37-3: Presupuesto por estrategia.

No.	Objetivos	Estrategias	Presupuesto
1	Establecer las condiciones necesarias mediante la aplicación de políticas, acciones y supervisión del talento humano para el mejoramiento del desempeño profesional de nuestro capital humano.	Elaboración de los planes necesarios para la administración del talento humano.	1000.00
		Realizar la evaluación del 360 Grados para definir el desempeño del personal.	Sin costo
2	Generar las condiciones necesarias para mantener las operaciones de la Cooperativa procurando la salud de nuestro personal, socios y clientes.	Generar un código de bioseguridad para la cooperativa a fin evitar el contagio del personal, socios y clientes.	Sin costo
		Realizar evaluaciones para conocer el nivel de satisfacción de los socios y clientes para generar las acciones correctivas si es necesario.	150.00
		Socializar los cambios en los servicios para que puedan conocer los socios y clientes la nueva forma de realizar las actividades de la cooperativa.	150.00
3	Fijas los procedimientos necesarios para la colocación y recuperación de los recursos entregados	Nuevo proceso de recuperación de cartera vencida a fin de reducir la cartera vencida.	Sin costo

	a los socios y clientes mediante la figura de créditos.	Evaluación de los procesos internos de las actividades ordinarias de la cooperativa.	Sin costo
4	Generar la satisfacción en nuestros socios y clientes entregando nuevos y mejores productos y servicios apoyado en el uso de la tecnología y nuevas formas de comunicación.	Elaborar un plan de marketing para direccionar los esfuerzos a las nuevas condiciones del mercado.	5000.00
		Establecer una normativa que permita renegociar las deudas de los clientes.	Sin costo
		Generación de nuevos productos y servicios financieros que sean entregados en el mercado.	1700.00
		Fomento de la adquisición de dispositivos inteligentes.	1500.00
5	Realizar evaluaciones financieras periódicas con la finalidad de medir la salud financiera de la cooperativa previo a la toma de decisiones	Realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros	Sin costo
		Aplicación periódica de los indicadores financieros para medir la salud financiera de la cooperativa.	Sin costo
	Total		9500.00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

3.3.3.11. Mecanismos de evaluación

Se presentan los mecanismos de evaluación mediante indicadores de gestión, los parámetros aceptados como idóneos son establecidos por la administración general de la cooperativa previamente a la aplicación de los mismos, deben ser informados de manera formal para que sea de conocimiento de los empleados.

Tabla 38-3: Mecanismos de evaluación.

Estrategias	Mecanismo de evaluación
Elaboración de los planes necesarios para la administración del talento humano.	<p>Se aplican indicadores de gestión para conocer el nivel de cumplimiento, se deberá atender a la totalidad el personal que labora en la agencia.</p> $\text{Personal capacitado} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} \times 100$ $\text{Personal Evaluado} = \frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Total personal}} \times 100$ $\text{Personal cumple metas} = \frac{\text{Personal cumple metas}}{\text{Total personal}} \times 100$ $\text{Personal con vacaciones} = \frac{\text{Personal con vacaciones}}{\text{Total personal}} \times 100$
Realizar evaluaciones para conocer el nivel de satisfacción de los socios y clientes para generar las acciones correctivas si es necesario.	$\text{Socios Satisfechos} = \frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total socios}} \times 100$ $\text{Socios quejas} = \frac{\text{Socios quejas}}{\text{Total socios}} \times 100$

Realizar la evaluación del 360 Grados para definir el desempeño del personal.	$\text{Personal evaluación inicial} \frac{\text{Personal evl. inicial}}{\text{Total personal}} \times 100$ $\text{Personal conoce sus funciones} \frac{\text{Personal evaluado fun}}{\text{Total personal}} \times 100$
Realizar evaluaciones para conocer el nivel de satisfacción de los socios y clientes para generar las acciones correctivas si es necesario.	$\text{Socios satisfechos} \frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total socios}} \times 100$ $\text{Socios insatisfechos} \frac{\text{Socios insatisfechos}}{\text{Total socios}} \times 100$
Nuevo proceso de recuperación de cartera vencida a fin de reducir la cartera vencida.	$\text{Cartera vencida} \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total cartera de creditos}} \times 100$
Evaluación de los procesos internos de las actividades ordinarias de la cooperativa.	$\text{Proceso otorg. de cred.} \frac{\text{Proceso de otorg. cred sin nov.}}{\text{Total proceso de otorg, cred}} \times 100$ $\text{Proceso otorg. de cred.} \frac{\text{Proceso de otorg. cred con nov.}}{\text{Total proceso de otorg, cred}} \times 100$
Elaborar un plan de marketing para direccionar los esfuerzos a las nuevas condiciones del mercado.	$\text{Socios satisfechos} \frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total socios}} \times 100$ $\text{Clientes nuevos} \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} \times 100$

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Remache, P. (2021)

CONCLUSIONES

- Una vez realizado el trabajo de titulación se pudo establecer que cuenta con material bibliográfico actualizado idóneo para la construcción del marco teórico referencial, el mismo que fue empleado en el desarrollo de la propuesta.
- Luego de haber realizado el diagnóstico mediante la matriz FODA se pudo establecer que el entorno ha cambiado por causa de la pandemia y la crisis económica que afectan los pagos realizados por los socios y clientes a las deudas que mantienen con la cooperativa, también se pudo conocer que no está preparada para este reto, por la ausencia de aplicaciones informáticas que le permita realizar las operaciones desde sus hogares.
- Una vez realizado el diagnóstico se elaboró la planificación estratégica donde se definieron los objetivos que se deseen alcanzar en un período de tiempo y todas las acciones necesarias para su cumplimiento, se estableció cuáles son los procesos internos y cuáles deberían ser pagados a proveedores varios, del cumplimiento de las acciones se desprenden resultados positivos en la gestión empresarial de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- Aplicar las estrategias elaboradas dentro de la planificación estratégica donde se definieron los objetivos y las actividades necesarias para que cumplan con el fin para el que fueron diseñadas, para lo cual se deberían ejecutar procesos de evaluaciones a los procesos internos y la ejecución de indicadores para medir el nivel de cumplimiento.
- Realizar las actividades de socialización y capacitación al personal que labora en la cooperativa con la finalidad de que cumplan con sus actividades de manera eficiente, generar el compromiso con la institución financiera y se procure alcanzar las metas fijadas para un período determinado de tiempo.
- Ejecutar las actividades incluidas en el cuadro de mando integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuk Ltda., con la finalidad de mejorar la gestión, obteniendo resultados que permitan un posicionamiento en el mercado, cabe destacar que deberá ser objeto de evaluaciones periódicas para medir su rendimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, J. L. (2015). *Análisis al Método de la Investigación. Daena: International Journal of Good Conscience*, 208-209. Obtenido de: [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Araque, M., & Cruz, L. (2014). *Planificación Estratégica de la Empresa AICA*. (Tesis Maestría, ESPE) Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/10280/T-ESPE-048402.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias G, J., Villasís K, M., & Miranda N, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. *Revista Alergia de México*, 202. Obtenido de: <https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181/309>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Guía para la elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.
- Avila, L., & Ayachipo, M. (2014). *Plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Credi Ya Ltda", de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. (Tesis de Grado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10988>
- Bermeo, M., & Suntasig, M. (2013). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopartamos Ltda Ubicada en la Parroquia de San Pedro de Taboada, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha período del 2013-2017*. (Tesis de Grado, UCE) Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1793/1/T-UCE-0005-277.pdf>
- Blandez, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital Unid.
- Capuz, N., & Masaquiza, M. (2014). *Plan estratégico de colocación y recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. de la parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013-2015*. (Tesis de Grado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10983>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Collins, N. (2016). *Incidencia de la imagen corporativa en el posicionamiento de las ventas, mediante una investigación de mercado que involucre a los clientes*. Obtenido de: <https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/71>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda. (2020). *Información General*. Obtenido de: <https://ecuadornegocios.com/info/coac-alli-tarpuk-ltda-2229714>

- De Vicuña, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Fred , D. (2003). *Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos., Conceptos Básicos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, J. M., & Valencia, M. (2018). *Impacto que genera la investigación de mercados en la toma de decisiones por la gerencia*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726419> .
- Guffante, T., Guffante, F., & Chávez, P. (2016). *Investigación científica El Proyecto de Investigación*. Recuperado de: http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/342/3/Investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica_el%20proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Selección de la muestra.*, Obtenido de: http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1
- Hernández, J. M. (2020). *La matriz FODA y su aplicación al trading e inversión en los mercados financieros. REVISTA CIENTIFICA YACHANA*. Obtenido de:
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jácome, H. (2019). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de: <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>
- Luna G, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Manya, B. R. (2017). *Modelo de gestión crediticia para reducir el índice de morosidad en el departamento de crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alli Tarpuc Ltda., de la ciudad de Riobamba, durante el período 2017*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7742>
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Florencio Varela - Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche Instituto de Ciencias Sociales y Administración.
- Ocaña, A. L. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Paya, C. (2016). *Modelos Estratégicos Alternativos*. Obtenido de: <https://www.icea.es/es-es/formacion/accionesformativas/MemoriasMaster/2017/2017-Modelos-Estrategicos-Alternativos-C.pdf>
- Pibaque, M., Álvarez, A., & Peñafiel, J. (2020). *La planeación como herramienta en la administración de las empresas. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La*

- investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables*), 109.
Obtenido de: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/283>
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisiciones de evidencia digitales*. ORCID, 10. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). *Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis*. *Revista CEA*,. Obtenido de: <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1049>
- Rodriguez Padilla , C. (2016). *Diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa comercial “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11721>
- Roncario, G. (2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Roncario, G. (2018). *Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral* . Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Sarli, R., Gonzáles, S., & Ayres, N. (2015). El Análisis Foda. En R. R. Sarli, S. I. Gonzáles, & N. Ayres, *Análisis foda. Una Herramienta Necesaria* (pág. 18). UNCuyo. Obtenido de: https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- SENPLADES. (2012). *Guía metodológica de Planificación Insitucional*. Quito: SENPLADES.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar G, F. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Obtenido de: <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817>
- Vallejo, B. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia La Condamine, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*.(Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13907>

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALLI TARPUK” LTDA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE FINANZAS

INGENIERÍA EN FINANZAS

ENCUESTA

OBJETIVO: Obtener información acerca de la operatividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alli Tarpuk" Ltda.

INSTRUCCIONES: Estimado empleado su opinión es muy importante para la realización del presente trabajo, por ello le pido su colaboración respondiendo de manera sincera las siguientes preguntas.

gg

NIVEL ACADÉMICO

Bachillerato	
Tercer Nivel	
Cuarto Nivel	
Ninguno	

1. ¿Sabe Ud. si la cooperativa cuenta con una planificación estratégica?

Si

No

2. ¿Conoce Ud. acerca del reglamento interno de la Cooperativa?

Si

No

3. ¿Sabe Ud. si existe un manual de funciones de la Cooperativa a los cuales se debe sujetar?

Si

No

4. ¿Conoce acerca de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

Si

No

5. ¿Con que frecuencia la Cooperativa capacita a sus empleados?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

6. ¿Se siente cómodo en el puesto que desempeña?

Si

No

7. ¿Cómo considera el desempeño y gestión de la cooperativa?

Satisfactorio

Bueno

Regular

Poco satisfactorio

8. ¿Cómo considera que es la comunicación entre empleados y directivos al momento de resolver cualquier inquietud laboral?

- Buena
- Mala
- Regular
- No existe

9. ¿Cómo considera que ha sido el historial de metas de la Cooperativa?

- Satisfactorio
- Bueno
- Regular
- Insatisfactorio

10. ¿Qué otras instituciones financieras considera que son de mayor competencia para la cooperativa?

- Coac Daquilema Ltda.
- Coac Riobamba Ltda.
- Coac Mushuc Runa Ltda.
- Coac El Sagrario Ltda.
- Otros.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. GEOVANNY GUAMÁN GERENTE DE LA COAC “ALLI TARPUK” LTDA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE FINANZAS

INGENIERÍA EN FINANZAS

OBJETIVO: Obtener información acerca del funcionamiento de la cooperativa.

ENTREVISTA

1. ¿Cómo está estructurada la cooperativa?
2. ¿Cuál considera Ud. que es la mayor debilidad que posee la cooperativa?
3. ¿Cada servicio que ofrece la cooperativa cuenta con un reglamento?
4. ¿Cuáles son los principios en los que se basa la cooperativa para brindar sus servicios?
5. ¿Considera Ud. que el personal de la Cooperativa está muy bien capacitado?
6. ¿Cómo evalúa Ud. el desempeño de sus empleados?
7. ¿Considera útil la implantación de un plan estratégico para la cooperativa? ¿Por qué?
8. ¿Existe suficiente comunicación entre los directivos y empleados de la cooperativa?
9. ¿La toma de decisiones es comunicada inmediatamente a los empleados?
10. ¿Cómo actúa Ud. frente a un conflicto?

ANEXO C: REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE

 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		 <i>...le hace bien al país!</i>	
NÚMERO RUC:	1792205239001		
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUK LTDA		
NOMBRE COMERCIAL:	COAC ALLI TARPUK LTDA		
REPRESENTANTE LEGAL:	GUAMAN CHACAGUASAY HECTOR GEOVANNY		
CONTADOR:	LLAGUA GUANOQUIZA DIEGO GABRIEL		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
TIPO DE CONTRIBUYENTE:	POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO		
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI	CALIFICACIÓN ARTESANAL:	SIN
NÚMERO:	SIN		
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	13/04/2009
FEC. INSCRIPCIÓN:	27/07/2009	FEC. ACTUALIZACIÓN:	28/07/2015
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN ROQUE Barrio: SAN ROQUE Calle: BOLIVAR Numero: 06/9-74 Intersección: INIGABURA Oficina: PB Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA SAN FRANCISCO Email: coac-a@tarpuk@hotmail.com Celular: 0986927931 Telefono Trabajo: 022298525			
DOMICILIO ESPECIAL			
SIN			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA 			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	\ ZONA SI PICHINCHA	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2016001123871			



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NÚMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

1792205239001
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUK LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 13/04/2009
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN ROQUE Barrio: SAN ROQUE Calle: BOLIVAR Numero: 05B-74 Interseccion: MBADURA Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA SAN FRANCISCO Oficina: PB Email: coac-allitarpuk@hotmail.com Celular: 0988377631 Telefono Trabajo: 022395525

Nº ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 01/10/2010
NOMBRE COMERCIAL: COAC ALLI TARPUK LTDA FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CALDERON (CARAPUNGO) Ciudadela: CALDERON Barrio: CALDERON Calle: DUCHICELA Numero: 125 Interseccion: NUEVE DE AGOSTO Referencia: FRENTE AL ESTADIO DE CALDERON Oficina: PB Telefono Domicilio: 022525908 Email: coac.allitarpuk@hotmail.com



Código: RIMRUC2016001123871

Fecha: 14/10/2016 13:57:21 PM

ANEXO D: FOTOS





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



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

Fecha de entrega: 09/ 11 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: PAULINA NATALY REMACHE GUAPI
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



09-11-2021
1931-DBRA-UTP-2021