



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO MINGA LTDA., EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**ADRIAN STEVEN MUÑOZ CRUZATI**

Riobamba – Ecuador

2024



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO MINGA LTDA., EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:** ADRIAN STEVEN MUÑOZ CRUZATI

**DIRECTOR:** ING. MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO

Riobamba – Ecuador

2024

© 2024, Adrian Steven Muñoz Cruzati

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, Adrian Steven Muñoz Cruzati, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 06 de junio de 2024

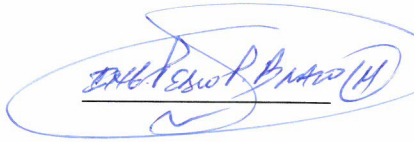
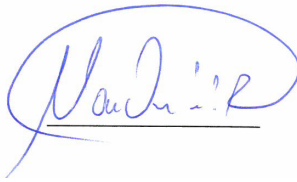



**Adrian Steven Muñoz Cruzati**

**1315443927**

**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, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.**, realizado por el señor: **ADRIAN STEVEN MUÑOZ CRUZATI**, 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.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2024-06-06
Ing. Mauro Patricio Andrade Romero <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2024-06-06
Lic. María Fernanda Herrera Chicc <b>ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2024-06-06

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios, por darme la bendición de cuidarme y guiarme por el buen camino, por darme las fuerzas para nunca rendirme y superar cualquier obstáculo. A mis padres José Alcides Muñoz Vélez y Margarita Auxilia Cruzati Muñoz quienes me han apoyado en todo, por su amor que me brindan y por inculcarme valores y principios. A todos mis hermanos y hermanas por el amor que me dan, por su confianza que me brindan y el apoyo incondicional durante mi proceso de formación.

Adrian

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por estar presente en mi vida, por bendecirme y permitirme culminar mis estudios. Por haberme permitido conocer personas maravillosas en mi vida que me han apoyado en todo momento. A mi tribunal, quienes supieron brindarme sus conocimientos en el ámbito profesional y dedicación en el transcurso de la elaboración del presente trabajo de titulación. A cada docente que aportaron en mi formación profesional, con su conocimientos, experiencias, consejos y amistad. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., que me abrieron sus puertas, brindándome la información necesaria para la elaboración de mi trabajo de titulación.

Adrian

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN.....	xii
SUMMARY .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<i>1.2.1</i>	<i>General .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Específicos .....</i>	<i>4</i>
<b>1.3</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>5</b>
<i>1.3.1</i>	<i>Justificación teórica.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2</i>	<i>Justificación metodológica .....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.3</i>	<i>Justificación practica-social.....</i>	<i>6</i>
<b>1.4</b>	<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>6</b>
<i>1.4.1</i>	<i>Variable independiente .....</i>	<i>6</i>
<i>1.4.2</i>	<i>Variable dependiente.....</i>	<i>6</i>
<i>1.4.3</i>	<i>Idea a defender.....</i>	<i>6</i>

### CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Referencias teóricas .....</b>	<b>8</b>
<i>2.1.1</i>	<i>Antecedentes de investigación .....</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Planeación estratégica .....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2.1</i>	<i>Definición.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2.2</i>	<i>Importancia.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2.3</i>	<i>Características .....</i>	<i>10</i>
<i>2.1.2.4</i>	<i>Determinantes del éxito de la planeación estratégica .....</i>	<i>11</i>



<b>2.2</b>	<b>Análisis situacional.....</b>	<b>12</b>
2.2.1	<i>Concepto .....</i>	12
<b>2.3</b>	<b>Herramientas de análisis estratégico .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4</b>	<b>FODA .....</b>	<b>12</b>
2.4.1	<i>¿Para qué sirve?.....</i>	12
<b>2.5</b>	<b>Matriz EFI .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6</b>	<b>Matriz EFE .....</b>	<b>14</b>
<b>2.7</b>	<b>Componentes de la planificación estratégica .....</b>	<b>15</b>
2.7.1	<i>Misión .....</i>	15
2.7.2	<i>Visión.....</i>	15
2.7.3	<i>Políticas, Principios y Valores .....</i>	15
2.7.4	<i>Organigrama .....</i>	15
2.7.5	<i>Manual de Funciones .....</i>	15
2.7.6	<i>Objetivo Estratégico .....</i>	15
2.7.7	<i>Mapa estratégico .....</i>	16
2.7.8	<i>Plan de acción .....</i>	16
<b>2.8</b>	<b>Balanced Scorecard.....</b>	<b>16</b>
2.8.1	<i>Perspectivas .....</i>	16
2.8.1.1	<i>Perspectiva financiera .....</i>	16
2.8.1.2	<i>Perspectiva del cliente .....</i>	16
2.8.1.3	<i>Perspectiva del proceso interno.....</i>	17
2.8.1.4	<i>Perspectiva de capacidades estratégicas.....</i>	17
<b>2.9</b>	<b>Sistema Financiero de Ecuador .....</b>	<b>17</b>
2.9.1	<i>¿De qué manera impacta el Sistema Financiero en la economía nacional?.....</i>	17
2.9.2	<i>¿Cómo funciona el Sistema Financiero?.....</i>	17
2.9.3	<i>¿Quién regula el Sistema Financiero?.....</i>	18
<b>2.10</b>	<b>Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....</b>	<b>18</b>
2.10.1	<i>Sector cooperativo .....</i>	18
<b>2.11</b>	<b>Conceptos fundamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....</b>	<b>18</b>
2.11.1	<i>Definición y características de las cooperativas de ahorro y crédito.....</i>	18
2.11.1.1	<i>Definición.....</i>	18
2.11.1.2	<i>Características .....</i>	19
2.11.2	<i>Historia y evolución de las cooperativas en Ecuador y a nivel global .....</i>	19
2.11.2.1	<i>Historia y evolución a nivel mundial .....</i>	19
2.11.2.2	<i>Historia y evolución en Ecuador.....</i>	19
2.11.3	<i>Rol de las cooperativas en la inclusión financiera y el desarrollo económico .....</i>	20

<b>2.12</b>	<b>Gestión de riesgo de las cooperativas de ahorro y crédito.....</b>	<b>20</b>
<i>2.12.1</i>	<i>Riesgo financiero .....</i>	<i>20</i>
<i>2.12.2</i>	<i>Riesgo de liquidez.....</i>	<i>20</i>
<i>2.12.3</i>	<i>Riesgo de morosidad .....</i>	<i>20</i>
<i>2.12.4</i>	<i>Sostenibilidad financiera y su medición.....</i>	<i>20</i>

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Enfoque de la investigación.....</b>	<b>21</b>
<i>3.1.1</i>	<i>Investigación cualitativa .....</i>	<i>21</i>
<i>3.1.2</i>	<i>Investigación cuantitativa.....</i>	<i>21</i>
<b>3.2</b>	<b>Alcance de la investigación.....</b>	<b>21</b>
<i>3.2.1</i>	<i>Exploratorio.....</i>	<i>21</i>
<i>3.2.2</i>	<i>Descriptiva.....</i>	<i>22</i>
<b>3.3</b>	<b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>22</b>
<i>3.3.1</i>	<i>No experimental .....</i>	<i>22</i>
<b>3.4</b>	<b>Tipo de estudio .....</b>	<b>23</b>
<i>3.4.1</i>	<i>Investigación documental.....</i>	<i>23</i>
<b>3.5</b>	<b>Metodología de la investigación.....</b>	<b>23</b>
<i>3.5.1</i>	<i>Inductivo.....</i>	<i>23</i>
<i>3.5.2</i>	<i>Deductivo.....</i>	<i>23</i>
<i>3.5.3</i>	<i>Analítico.....</i>	<i>24</i>
<i>3.5.4</i>	<i>Sintético .....</i>	<i>24</i>
<b>3.6</b>	<b>Técnicas de investigación.....</b>	<b>24</b>
<i>3.6.1</i>	<i>Encuesta .....</i>	<i>24</i>
<i>3.6.2</i>	<i>Entrevista.....</i>	<i>25</i>
<b>3.7</b>	<b>Instrumentos de investigación.....</b>	<b>25</b>
<i>3.7.1</i>	<i>Cuestionario .....</i>	<i>25</i>
<i>3.7.2</i>	<i>Guía de entrevista.....</i>	<i>25</i>
<b>3.8</b>	<b>Población y Muestra .....</b>	<b>26</b>
<b>3.9</b>	<b>Población.....</b>	<b>26</b>
<b>3.10</b>	<b>Muestra .....</b>	<b>26</b>

### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Entrevista al gerente Jorge Chucho Lema de la COAC Minga Ltda.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Entrevista al jefe financiero Benjamín Salguero de la COAC Minga Ltda.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3</b>	<b>Resultados obtenidos de la encuesta a los implicados internos de COAC Minga Ltda. ....</b>	<b>34</b>
<b>4.4</b>	<b>Resultados obtenidos referente a encuestas realizadas a socios de la COAC Minga Ltda. ....</b>	<b>42</b>
<b>4.5</b>	<b>Análisis e Interpretación de resultados .....</b>	<b>50</b>

## **CAPÍTULO V**

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1</b>	<b>Título de la propuesta .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2</b>	<b>Objetivos de la propuesta .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.1</b>	<b><i>Objetivo general</i> .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.2</b>	<b><i>Objetivos específicos</i>.....</b>	<b>52</b>
<b>5.3</b>	<b>Estructura de la propuesta .....</b>	<b>53</b>
<b>5.4</b>	<b>Análisis situacional.....</b>	<b>53</b>
<b>5.4.1</b>	<b><i>Matriz FODA</i>.....</b>	<b>53</b>
<b>5.4.2</b>	<b><i>Matriz EFI</i>.....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.3</b>	<b><i>Matriz EFE</i>.....</b>	<b>55</b>
<b>5.5</b>	<b>Direccionamiento estratégico .....</b>	<b>56</b>
<b>5.5.1</b>	<b><i>Misión actual</i>.....</b>	<b>56</b>
<b>5.5.2</b>	<b><i>Propuesta de misión</i> .....</b>	<b>56</b>
<b>5.5.3</b>	<b><i>Visión actual</i>.....</b>	<b>57</b>
<b>5.5.4</b>	<b><i>Propuesta de Visión</i>.....</b>	<b>57</b>
<b>5.5.5</b>	<b><i>Políticas, principios y valores</i>.....</b>	<b>57</b>
<b>5.5.5.1</b>	<b><i>Políticas</i> .....</b>	<b>57</b>
<b>5.5.5.2</b>	<b><i>Principios</i>.....</b>	<b>58</b>
<b>5.5.5.3</b>	<b><i>Valores</i> .....</b>	<b>59</b>
<b>5.6</b>	<b>Estructura organizacional .....</b>	<b>61</b>
<b>5.6.1</b>	<b><i>Organigrama institucional</i>.....</b>	<b>61</b>
<b>5.6.2</b>	<b><i>Manual de funciones</i>.....</b>	<b>61</b>
<b>5.7</b>	<b>Mapa estratégico .....</b>	<b>70</b>
<b>5.8</b>	<b>Objetivos estratégicos .....</b>	<b>71</b>
<b>5.8.1</b>	<b><i>Perspectiva financiera</i>.....</b>	<b>71</b>

5.8.2	<i>Perspectiva del Socio</i> .....	72
5.8.3	<i>Perspectiva de planificación y gestión administrativa</i> .....	73
5.8.4	<i>Perspectiva de crecimiento y rentabilidad</i> .....	74
5.8.5	<i>Presupuesto de implementación</i> .....	75

## **CAPÍTULO VI**

6.	<b>CONCLUSIONES Y recomendaciones</b> .....	76
6.1	<b>Conclusiones</b> .....	76
6.2	<b>Recomendaciones</b> .....	77

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Matriz EFE .....	13
<b>Tabla 2-2:</b>	Interpretación de la Matriz EFE .....	13
<b>Tabla 2-3:</b>	Matriz EFE .....	14
<b>Tabla 2-4:</b>	Interpretación de la Matriz EFE .....	14
<b>Tabla 3-1:</b>	Muestra .....	27
<b>Tabla 4-1:</b>	Situación Financiera actual de la cooperativa, destacando los indicadores clave de rentabilidad y crecimiento.....	31
<b>Tabla 4-2:</b>	Crecimiento Anual.....	32
<b>Tabla 4-3:</b>	Se encuentra familiarizado/a con el concepto de planificación estratégica.....	34
<b>Tabla 4-4:</b>	Identificación de metas y objetivos. ....	35
<b>Tabla 4-5:</b>	Comunicación efectiva sobre las metas y objetivos estratégicos .....	35
<b>Tabla 4-6:</b>	Se han establecido indicadores de rendimiento para evaluar el progreso hacia las metas estratégicas.....	36
<b>Tabla 4-7:</b>	Revisión periódica de la rentabilidad de la cooperativa .....	37
<b>Tabla 4-8:</b>	Identificación de oportunidades de crecimiento para la cooperativa.....	38
<b>Tabla 4-9:</b>	Existe un sistema efectivo para recopilar y utilizar retroalimentación de los clientes en la toma de decisiones estratégicas .....	39
<b>Tabla 4-10:</b>	Se realizan capacitaciones periódicas para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión administrativas .....	40
<b>Tabla 4-11:</b>	Hay un proceso establecido para la asignación de recursos en línea con los objetivos estratégicos de la cooperativa.....	41
<b>Tabla 4-12:</b>	Existe un mecanismo claro para evaluar y ajustar la planificación estratégica en función de cambios internos y externos.....	41
<b>Tabla 4-13:</b>	Está familiarizado/a con el actual estado financiero de la Cooperativa Minga Ltda. ....	42
<b>Tabla 4-14:</b>	Considera que la cooperativa satisface adecuadamente sus necesidades financieras actuales.....	43
<b>Tabla 4-15:</b>	Utiliza actualmente servicios adicionales ofrecidos por la cooperativa, como préstamos o inversiones .....	44
<b>Tabla 4-16:</b>	Cree que la rentabilidad actual de la cooperativa es suficiente para incentivar la permanencia y atracción de nuevos socios. ....	45
<b>Tabla 4-17:</b>	Se siente involucrado/a en el proceso de toma de decisiones de la cooperativa, especialmente en temas financieros .....	46

<b>Tabla 4-18:</b>	Considera que la gestión administrativa actual de la cooperativa es eficiente y transparente.....	47
<b>Tabla 4-19:</b>	Estaría dispuesto/a aumentar su nivel de inversión o ahorro en la Cooperativa si se implementaran estrategias que prometan mayores beneficios. ....	48
<b>Tabla 4-20:</b>	Cree que un plan estratégico bien estructurado mejoraría la rentabilidad y el crecimiento futuro de la Cooperativa Minga Ltda. ....	49
<b>Tabla 5-1:</b>	Matriz FODA.....	53
<b>Tabla 5-2:</b>	Matriz EFI .....	54
<b>Tabla 5-3:</b>	Matriz EFE .....	55
<b>Tabla 5-4:</b>	Propuesta de Misión .....	56
<b>Tabla 5-5:</b>	Políticas .....	57
<b>Tabla 5-6:</b>	Principios.....	58
<b>Tabla 5-7:</b>	Valores.....	59
<b>Tabla 5-8:</b>	Perspectiva Financiera.....	71
<b>Tabla 5-9:</b>	Perspectiva del Socio.....	72
<b>Tabla 5-10:</b>	Perspectiva de planificación y gestión administrativa.....	73
<b>Tabla 5-11:</b>	Perspectiva de crecimiento y rentabilidad .....	74

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 4-1:</b>	Familiarizado/a con el concepto de planificación estratégica.....	34
<b>Ilustración 4-2:</b>	Identificación de metas y objetivos.....	35
<b>Ilustración 4-3:</b>	Comunicación efectiva sobre las metas y objetivos estratégicos.....	36
<b>Ilustración 4-4:</b>	Se han establecido indicadores de rendimiento para evaluar el.....	37
<b>Ilustración 4-5:</b>	Revisión periódica de la rentabilidad de la cooperativa .....	38
<b>Ilustración 4-6:</b>	Identificación de oportunidades de crecimiento para la cooperativa .....	38
<b>Ilustración 4-7:</b>	Existe un sistema efectivo para recopilar y utilizar retroalimentación de .	39
<b>Ilustración 4-8:</b>	Se realizan capacitaciones periódicas para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión administrativas.....	40
<b>Ilustración 4-9:</b>	Hay un proceso establecido para la asignación de recursos en.....	41
<b>Ilustración 4-10:</b>	Existe un mecanismo claro para evaluar y ajustar la planificación estratégica en función de cambios internos y externos.....	42
<b>Ilustración 4-11:</b>	Está familiarizado/a con el actual estado financiero de la .....	43
<b>Ilustración 4-12:</b>	Considera que la cooperativa satisface adecuadamente sus necesidades financieras actuales.....	44
<b>Ilustración 4-13:</b>	Utiliza actualmente servicios adicionales ofrecidos por la .....	45
<b>Ilustración 4-14:</b>	Cree que la rentabilidad actual de la cooperativa es suficiente para incentivar la permanencia y atracción de nuevos socios .....	46
<b>Ilustración 4-15:</b>	Se siente involucrado/a en el proceso de toma de decisiones .....	47
<b>Ilustración 4-16:</b>	Considera que la gestión administrativa actual de la cooperativa es eficiente y transparente.....	48
<b>Ilustración 4-17:</b>	Estaría dispuesto/a aumentar su nivel de inversión o ahorro en la Cooperativa si se implementaran estrategias que prometan mayores beneficios.....	49
<b>Ilustración 4-18:</b>	Cree que un plan estratégico bien estructurado mejoraría la rentabilidad y el crecimiento futuro de la Cooperativa Minga Ltda.....	50
<b>Ilustración 5-1:</b>	Estructura de la propuesta.....	53
<b>Ilustración 5-2:</b>	Organigrama institucional.....	61
<b>Ilustración 5-3:</b>	Mapa estratégico .....	70
<b>Ilustración 5-4:</b>	Presupuesto de implementación.....	75

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**ANEXO B:** INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
MINGA LTDA.



## RESUMEN

En el trabajo de investigación se elaboró un plan estratégico que permitió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., fortalecer las perspectivas de gestión institucionales para potenciar su crecimiento sostenible, durante el período 2023-2027, partiendo por el planteamiento del problema, la formulación del problema, justificación y los objetivos del estudio, lo que permite establecer claramente el propósito de la investigación. Se desarrolló un marco teórico detallado, que incluye los antecedentes de la investigación, la fundamentación de las bases teóricas y conceptuales, así como la idea principal que se defiende en el estudio. Seguidamente se estableció el marco metodológico, donde se especifican las técnicas y métodos utilizados para la recolección y procesamiento de datos, además de definir la población y muestra objeto de estudio. Mediante la elaboración del marco de análisis e interpretación de resultados, se analizaron los datos obtenidos de manera rigurosa y se extraen conclusiones relevantes que permitieron elaborar el marco propositivo, que incluye el análisis situacional de la cooperativa, el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional propuesta, el mapa estratégico, los objetivos estratégicos a alcanzar y las estrategias a implementar, junto con el presupuesto estimado para llevar a cabo dichas estrategias. Este enfoque integral proporcionó una guía sólida y sistemática para el desarrollo estratégico de la cooperativa, garantizando su crecimiento y éxito a largo plazo.

**Palabras clave:** <PLAN ESTRATÉGICO>, <ESTRATEGIAS>, <PRESUPUESTO>, <COAC MINGA LTDA>, < ANÁLISIS SITUACIONAL>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <MAPA ESTRATÉGICO>.



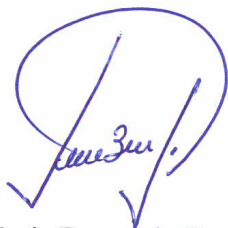
29-07-2024

1115-DBRAI-UPT-2024

## SUMMARY

In this research work, a strategic plan was developed that allowed the Minga Savings and Credit Cooperative Ltd. to strengthen institutional management perspectives to enhance its sustainable growth during the 2023-2027 period. This started with the problem statement, the formulation of the problem, justification, and the objectives of the study, which clearly establish the purpose of the research. A detailed theoretical framework was developed, including the background of the research, the foundation of theoretical and conceptual bases, as well as the main idea defended in the study. Subsequently, the methodological framework was established, specifying the techniques and methods used for data collection and processing, in addition to defining the population and sample under study. Through the development of the analysis and interpretation framework, the obtained data were rigorously analyzed, and relevant conclusions were drawn, which allowed for the creation of the propositional framework. This includes the situational analysis of the cooperative, strategic direction, proposed organizational structure, strategic map, strategic objectives to be achieved, and the strategies to be implemented, along with the estimated budget to carry out these strategies. This comprehensive approach provided a solid and systematic guide for the strategic development of the cooperative, ensuring its long-term growth and success.

**Keywords:** <STRATEGIC PLAN>, <STRATEGIES>, <BUDGET>, <COAC MINGA LTDA>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <STRATEGIC MAP>.



Luis Fernando Barriga Fray  
0603010612

## **INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., es esencial en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el transcurso de sus 26 años existentes, desempeña un rol importante para el desarrollo económico local. Además, teniendo un continuo crecimiento, la ausencia de un plan estratégico adecuadamente estructurado, resalta su necesidad de una planificación que les permita consolidar y optimizar sus operaciones.

El trabajo de titulación está enfocado en analizar la situación actual de la cooperativa, identificando los logros y desafíos presentes. El motivo es encontrar las áreas que se puedan mejorar para establecer parámetros que garanticen un funcionamiento eficaz. El trabajo de titulación se centra en formular estrategias para impulsar el desarrollo de la entidad financiera, guiándose por medio de los aspectos claves como son: perspectivas de gestión financiera, planificación y gestión administrativa y de suma importancia la de crecimiento y rentabilidad. Por ello, se encontrará las deficiencias presentes, se establecerá objetivos alcanzables que orienten a la cooperativa al exitoso futuro sostenible.

Para lograr estos objetivos, la investigación seguirá una cronología de actividades que incluirá un análisis detallado de la situación actual, la identificación de áreas de mejora, y la formulación de estrategias concretas y viables. Al hacerlo, se espera proporcionar a la Cooperativa Minga Ltda. un marco estratégico sólido que guíe sus acciones hacia el futuro. El presente trabajo de investigación se estructura en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se desarrollará el Problema de investigación, planteamiento del problema, los objetivos tanto general y específicos que guiarán el desarrollo del estudio, la justificación que sustenta la relevancia del tema, así como la formulación de hipótesis o pregunta de investigación.

El Capítulo II estará dedicado al Marco Teórico, donde se expondrán las bases conceptuales y teóricas necesarias para comprender el objeto de estudio. Además, se presentarán las referencias bibliográficas relevantes de libros e investigaciones afines en artículos científicos originales.

El Capítulo III abordará el Marco Metodológico, detallando el enfoque de investigación utilizado, el alcance de estudio, el diseño metodológico seleccionado, así como los tipos de investigación empleados. Se describirán además métodos de recolección de datos que se utilizaron en el proceso de investigación.

En el Capítulo IV se desarrolla Análisis e Interpretaciones de los Resultados obtenidos durante la investigación y se realizará una discusión profunda de los hallazgos encontrados.

Concluyendo, el Capítulo V se enfoca en las Conclusiones y recomendaciones respecto al estudio realizado, brindando observaciones finales sobre los resultados que se obtuvieron, destacando la importancia y contribuciones al campo de estudio.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo son primordiales en la lucha contra la pobreza. Estas entidades desempeñan un papel importante al movilizar componentes de autoayuda, creando oportunidades, extendiendo la protección social y avivando el empoderamiento de las comunidades.

La contribución que brindan es fundamental para las estrategias de reducción de la pobreza, impulsando oportunidades económicas, promoviendo la inclusión y sostenibilidad, así de la misma manera generando empleo a largo plazo. Además, las cooperativas se destacan por el compromiso con el desarrollo sostenible, siempre priorizando el bienestar de las personas y del mundo, caracterizándose en actores clave para la búsqueda de un mundo equitativo y sostenible (Alianza Cooperativa Internacional, 2023).

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito son importantes para la inclusión financiera y el acceso al crédito para las personas. De acuerdo con los datos recolectado en la página oficial de la (SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se observa puntos importantes a tomar en cuenta: el mes de octubre de 2023 hubo un aumento del 1.9% en la morosidad respecto a agosto del 2022, marcando una de las posibles áreas de preocupación en el sector financiero popular y solidario. Además, se recalca una disminución del 0.6% en la liquidez reflejando una decadencia del 0.3% en la solvencia y un claro incremento del 4.0% en la intermediación financiera (Superintendencia De Economía Popular y Solidaria, 2023).

En la ciudad de Riobamba, la COAC MINGA LTDA., perteneciente al segmento 2 desempeña un papel de vital importancia en el tejido financiero local compitiendo con 6 cooperativas del mismo segmento, por lo que es necesario que aspire a competir y ascender al segmento 1 brindando ofertas de alta calidad que cumplan las necesidades para sus socios, construyendo una sólida reputación de integridad y confiabilidad en el mercado.

Sin embargo, la dinámica competitiva se ha intensificado, con la presencia de 17 cooperativas de ahorro y crédito operando en la misma área geográfica (Banco Central del Ecuador, 2023)

La implementación de un plan estratégico en una entidad financiera es fundamental, ya que permite la integración eficiente de todos los departamentos, partiendo de una evaluación exhaustiva de su situación actual. El enfoque facilita una adaptación constante de la cooperativa hacia el entorno, identificando fortalezas y debilidades para una mejor toma de decisiones apropiadas.

Por ende, se maximizarían oportunidades y se gestionarían de manera eficaz sobre las amenazas del entorno, afirmando la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa (Rodríguez, 2023).

Por ello, formular un plan estratégico sólido abarcando el período comprendido entre 2023 y 2027, se convierte en un tiempo clave para mejorar la gestión, logros de los objetivos y metas organizacional.

Este plan estratégico no solo permitirá a la Cooperativa MINGA LTDA., abordar de manera efectiva estos desafíos, sino también consolidar su pertinencia y sostenibilidad en la comunidad local, asegurando así su posición de liderazgo en el entorno financiero de Riobamba.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 General***

Elaborar un plan estratégico que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., fortalecer las perspectivas de gestión institucional para potenciar su crecimiento sostenible, durante el período 2023-2027.

### ***1.2.2 Específicos***

- Plantear la fundamentación teórica, basado en las revisiones bibliográficas actualizadas, con el fin de comprender y mejorar la percepción de la planificación para fortalecer la gestión en áreas estratégicas.
- Identificar la situación actual mediante el empleo de herramientas metodológicas que garanticen un levantamiento de información actualizada que aporte al desarrollo de un esquema propositivo adaptado a la realidad de la cooperativa.
- Proponer estrategias específicas para optimizar la gestión en las áreas internas, implementando líneas de acción que aseguren el crecimiento sostenible y competitivo para la COAC MINGA LTDA., frente a los desafíos actuales.

### **1.3 Justificación**

Por medio del plan estratégico dirigido hacia COAC Minga Ltda., para fundamentar la necesidad crucial de identificar y superar los obstáculos que actualmente afectan la eficiencia de su gestión institucional.

Se busca desarrollar un plan estratégico que brinde a la cooperativa en la gestión institucional, tener una visión amplia en las áreas a optimizar para fortalecerlas y poder proyectar su viabilidad futura.

#### ***1.3.1 Justificación teórica***

Para Martín et al. (2016), en el libro *“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”*, exponen la importancia de la Planificación Estratégica, puesto que, es fundamental para el éxito empresarial, al permitir a las organizaciones establecer objetivos a largo plazo, analizar su entorno interno y externo, desarrollar estrategias competitivas, y adaptarse a cambios del mercado. Esta práctica fortalece la toma de decisiones, fomenta la innovación y la creatividad, y garantiza una gestión efectiva del riesgo, asegurando así una ventaja competitiva sostenible y una mayor resiliencia en un entorno empresarial dinámico.

Con base en estas teorías, el presente proyecto se fundamenta en un análisis respaldado por una amplia revisión bibliográfica. Este estudio exhaustivo incorporará información de artículos científicos, aporte de reconocidos autores, así como consultas de páginas web especializadas. Esta metodología garantizará un respaldo teórico actualizado, bajo la propuesta de un marco conceptual que guíe la implementación de estrategias efectivas.

#### ***1.3.2 Justificación metodológica***

Para Hernández-Sampieri (2018), en el libro *“Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta”*, exponen la importancia de la investigación metodológica, proporciona herramientas fundamentales para seleccionar y emplear métodos cuantitativos, cualitativos y mixto, para comprender y aplicar enfoques rigurosos en la investigación dando validez y fiabilidad de los resultados.

La investigación científica comprende un conjunto de acciones, que van desde la elección de una metodología para el desarrollo plan estratégico de la COAC Minga Ltda., demostrando garantizar

la exhaustividad y relevancia de la investigación. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos posibilitará un análisis de factores internos y externos, asegurando la posterior formulación de estrategias solidas. La verificación de datos a través de múltiples fuentes fortalecerá la validez y confiabilidad de los resultados, respaldando de manera rigurosa las decisiones estratégicas propuestas.

### ***1.3.3 Justificación practica-social***

La esencia de esta investigación reside en potenciar la eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., optimizando sus recursos para fortalecer su competitividad. Este enfoque estratégico busca no solo asegurar la sostenibilidad a largo plazo desde una perspectiva financiera dinámica, sino también maximizar el impacto positivo de la cooperativa en áreas clave como crecimiento y rentabilidad, planificación y gestión administrativa, beneficiando tanto a sus socios como a la comunidad en general.

## **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el aporte de un plan estratégico como herramienta para el fortalecimiento de la gestión en áreas estratégicas clave y promoción de la eficiencia operativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.?

### ***1.4.1 Variable independiente***

Plan estratégico

### ***1.4.2 Variable dependiente***

Gestión institucional y crecimiento sostenible

### ***1.4.3 Idea a defender***

La implementación de un plan estratégico, que incluya el análisis FODA y el *Balanced Scorecard*, mejorará significativamente la gestión corporativa para la institución financiera COAC Minga Ltda., lo que se reflejará aumento de la liquidez y solvencia, y un crecimiento sostenible en el período 2023-2027. Este enfoque estratégico permitirá a la cooperativa enfrentar de manera



efectiva los desafíos del entorno competitivo y contribuirá al fortalecimiento del sector financiero popular y solidario en Ecuador.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Referencias teóricas

##### 2.1.1 Antecedentes de investigación

En referencia al tema investigado, Remache (2021), en su tesis de investigación denominada *“Planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito “Alli Tarpuk” Ltda. en la provincia de pichincha, cantón Quito, periodo 2021 -2025”*, con el objetivo de elaborar elementos administrativos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, diseñando estrategias con las respectivas actividades necesarias para cumplirlas en un tiempo previsto, con la finalidad de mejorar la gestión, obteniendo resultados que permitan un posicionamiento en el mercado, destacando que deberá ser objeto de evaluaciones periódicas para medir su rendimiento.

En referencia al tema investigado, García (2019), en su tesis de investigación enfocada con el objetivo de analizar y diagnosticar las condiciones internas y externas de la cooperativa, a fin de generar un documento de gestión como es el Plan Estratégico, con su aplicación permitirá mejorar la gestión administrativa.

En referencia al tema investigado, Sagñay (2022), en su tesis de investigación *“Planificación estratégica para mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, agencia Riobamba, periodo 2021-2025”*, en la elaboración del plan estratégico para la mejora de eficiencia y competitividad, en observación de que la entidad se ubica en una zona estratégica con alta demanda de servicio financieros y productos, indica la apertura de un instrumento que permita estar a la altura de las necesidades y exigencias del mercado, con el diseño del plan estratégico, se puntualizaron áreas en las cuales la agencia Riobamba reforzará sus políticas y estrategias, obteniendo un instrumento propio, apropiado a su realidad interna y externa, permitiendo medir su gestión administrativa y financiera.

En referencia al artículo científico, Saquicela et al. (2019) , con el título *“Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario”*, tiene como caso de estudio, parámetros de medición de la entidad de control SEPS se encuentra en el segmento 2. Así también es importante recalcar que el estudio

se realizó únicamente en el Cantón Gualaceo centrándonos en la agencia existente ahí, con la finalidad que se explique de manera contundente como la utilización de un plan estratégico financiero coadyuva a tomar las mejores decisiones para cumplir con la visión y misión de la entidad para crecer de manera sustentable.

En referencia al libro, Sánchez (2019) , con el título “*Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*”, plantea una metodología para elaborar planes estratégicos como modelo que aporten a la gestión estratégica de las empresas y organizaciones. Se relata paso a paso la construcción de los componentes que debería tener un plan estratégico. Además, se ilustra la metodología para formular planes tácticos y la elaboración del *Balanced Scorecard -BSC* o cuadro de mando integral -CMI, herramientas que ejecutan y monitorean un plan estratégico. El uso y aplicación ayudará al logro de los objetivos corporativos que propicien la estabilidad y el crecimiento de las empresas y organizaciones independientemente de sector económico, industrial y de cualquier naturaleza, sea pública o privada aportando a la gestión estratégica que hará frente a la dinámica del mundo competitivo y cambiante actual.

## **2.1.2 Planeación estratégica**

### **2.1.2.1 Definición**

Según Chiavenato & Sapiro (2019), la planeación estratégica es un proceso que aporta en la formulación y ejecución de estrategias de una organización con el propósito de insertarla, según su misión, en contexto de cómo se encuentre. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso constante, basado en el conocimiento posible del futuro, para emplearlo en la toma de decisiones del presente, se implicarían riesgos futuros en base a los resultados esperados; se organiza actividades que sean de suma importancia para poner en marcha las prácticas de decisiones y medición, con un proceso de evaluación para los resultados dados en comparación a las expectativas que se hayan creado”. (pág.27)

### **2.1.2.2 Importancia**

Según Chiavenato & Sapiro, (2019), la evidencia refleja que las organizaciones que planean su estrategia obtienen un desempeño superior referente a las que no lo aplican. Las que consiguen éxito procuran que su estrategia corresponda con las situaciones del entorno externo. De la misma manera, la estrategia plantea la estructura y los procesos internos de la entidad con la expectativa de que causen efectos positivos en su desempeño.

Estos componentes implican cambios en la cultura corporativa y el estilo de liderazgo. Además, el conjunto de providencias contiene muchos cambios en la cultura corporativa y estilo de administración de los liderazgos. (pág.27)

### 2.1.2.3 Características

Según Chiavenato & Sapiro, (2019), la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional. (pág.28)

**Planeación estratégica:** Es muy amplia y cubre a la organización entera. A continuación, sus características:

- Horizonte de tiempo: Proyecta a largo plazo, incluye consecuencias y efectos que duran algunos años.
- Alcance: Comprende la organización en un todo, sus recursos, actividades.
- Contenido: Que sea entendible.
- Definición: Dirigida por la gerencia institucional concerniente a plan mayor sujetas a muchos planes.

**Planeación táctica:** Abarca cada departamento o área de la organización. Las características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo usual es anual.
- Alcance: Abarca cada departamento, referente a sus recursos específicos, y se preocupa por conseguir los objetivos del mismo.
- Contenido: Menos genérico y más detallado a diferencia de la planeación estratégica.
- Definición: Está en el nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la entidad.

**Planeación operativa:** Contiene todas las actividades concretas. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Predicción inmediata.
- Alcance: Contiene todas las actividades aisladas, preocupándose para conseguir metas específicas.
- Contenido: Es detallado, definido y analítico.
- Definición: A nivel operativo, concentrándose en cada actividad.

#### *2.1.2.4 Determinantes del éxito de la planeación estratégica*

Según Chiavenato & Sapiro, (2019), estudiar concordancias de las muchas academias de planeación estratégica, por ende, se identificaría factores de éxito. (pág.37)

Los procesos de planeación estratégica contienen la visión: Conocida como imagen de la estrategia que está en la mente del líder y sirve de guía sobre lo que debe hacer la organización.

El director general de la organización lidera la visión de la formulación de estrategias. Actúa como un verdadero emprendedor interno y trabaja con aspectos subjetivos; intuición, juicio, experiencia y criterios personales.

El entorno es un actor y no un simple factor la dinámica estratégica. La formulación de la estrategia se centra mediante las fuerzas del entorno, por ende, la organización tendrá que responder para anticiparlas y sobrevivir.

Los que llevan a cabo la gestión tendrán que saber interpretar el entorno para establecerse en base a respuesta estratégica. Por ello se indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades y las amenazas del entorno, dando a entender lo que existe alrededor de la organización.

El diagnóstico interno comprueba las fortalezas y las debilidades de la organización, teniendo que ser compatible con el diagnóstico externo, se tienen que plantear todos los aspectos internos de la entidad financiera de manera precisa.

Concluido el diagnostico interno y externo, se procederá plantear la manera de arreglar su estructura, cultura, productos, servicios, procesos internos, para que apoyen y sostengan la estrategia que marcará los caminos que perseguirá a largo plazo.

La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje individual y colectivo, que va incrementando: primero, se actúa, después se descubre y selecciona lo que funciona y concluyendo, se conservan los comportamientos que parecen exitosos. Las entidades se deben convertir en sistemas de aprendizaje organizacional, fomentando el trabajo de equipo y permitir que las personas puedan tener autonomía.

La planeación estratégica es un instrumento que aporta de manera líder en lo que respecta los alineamientos estratégicos y autogestión con responsabilidad, por ende, para lograr el éxito es crucial tener una visión innovadora y comprometida que se centre en el plan.

## **2.2 Análisis situacional**

### **2.2.1 Concepto**

El análisis situacional, estudia a profundidad la entidad en el que se logran identificar factores internos como las Fuerzas y las Debilidades y factores externos como las Amenazas y las Oportunidades. Este análisis, nos permite identificar de forma sencilla, rápida y clara, qué posición ocupa la empresa y cómo es el contexto en el que se ha venido desarrollando (Sulser & Pedroza, 2004).

## **2.3 Herramientas de análisis estratégico**

Las herramientas de análisis estratégico son análisis de PEST, análisis de escenarios, análisis de cinco fuerzas, segmentación del mercado y matriz direccional de políticas, análisis de la competencia, análisis de factores de éxito crítico, Análisis FODA, elección estratégica e implementación de estrategias (Hiriyappa, 2019).

## **2.4 FODA**

Según Sánchez, (2020), el análisis y herramienta FODA es clave para realizar una evaluación de la situación actual de una entidad o persona en base a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respecto a su entorno. Es una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones.

### **2.4.1 ¿Para qué sirve?**

Según Sánchez, (2020), sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tantos componentes internos fortalezas, debilidades, así también componentes externos oportunidades, amenazas. Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables.

## 2.5 Matriz EFI

La matriz evalúa factores internos respecto a información interna de la empresa. Su realización es a través de una auditoría en donde se identifica las fortalezas y Debilidades, esta se relaciona con el direccionamiento y control al plan de la entidad (Ruiz, 2022).

Según Salao (2023), el procedimiento a seguir es:

- Primero es identificar fortalezas y debilidades.
- Segundo colocar una ponderación, que este entre 0,01 y 1, indicando la importancia que tienen los factores y su suma tiene que ser 1.
- En tercero se debe ubicar una calificación que este entre 1 a 4 para mostrar el impacto de cada factor.
- En cuarto lugar, el peso se debe multiplicar por el valor de cada factor y daría el resultado el peso ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra internamente la empresa.

**Tabla 2-1:** Matriz EFE

FORTALEZAS	PESO	VALOR	PESO PONDERADO
1.			
2.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: Salao (2023)

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

De acuerdo con Salao (2023), el resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

**Tabla 2-2:** Interpretación de la Matriz EFE

VALOR	INDICA
Es 2,5	Indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.
Menor a 2,5	Indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir, la empresa tiene problemas internos.

Fuente: Salao (2023)

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

## 2.6 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factor externo admite a los estrategias reducir, evaluar la información económica abarcando aspectos sociales, culturales, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. La herramienta facilita la formulación de estrategias, permitiendo aprovechar oportunidades y reducir las amenazas (Ruiz, 2022).

Según Salao (2023), el procedimiento a seguir es:

- Primero es identificar oportunidades y amenazas de la entidad.
- Segundo, colocar una ponderación que esté entre 0,01 y 1, indicando la importancia que tiene cada factor mencionado anteriormente. La sumatoria de la ponderación debe ser como resultado 1.
- Tercero, se debe ubicar calificaciones de 1 al 4 para mostrar el impacto de cada factor.
- Cuarto, el peso se debe multiplicar por el valor de cada factor y daría como resultado el peso ponderado.
- Por último, la sumatoria de los pesos ponderados de cada variable, determinará el peso ponderado total.

**Tabla 2-3:** Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PESO PONDERADO
1.			
2.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: Salao ( 2023)

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

De acuerdo con Salao (2023), el resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

**Tabla 2-4:** Interpretación de la Matriz EFE

VALOR	INDICA
Es 2,5	La empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las oportunidades y amenaza.
Menor 2,5	Superioridad de las amenazas sobre las oportunidades, es decir, la empresa tiene problemas externos.
Superior a 2,5	Predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir, la empresa no tiene problemas externos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado.

Fuente: Salao ( 2023)

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



## **2.7 Componentes de la planificación estratégica**

### **2.7.1 Misión**

La misión es una descripción de lo que queremos hacer. ¿Cuáles deben ser nuestros productos y servicios? ¿En qué sector queremos estar? ¿Cuáles deben ser nuestros mercados y clientes? ¿En qué áreas geográficas? (Fernández 2010, p.29).

### **2.7.2 Visión**

La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que generalmente en la mente del fundador de la empresa (Fernández, 2010, p.29).

### **2.7.3 Políticas, Principios y Valores**

Según Ramirez & Sánchez (2019), podemos decir que son el marco de referencia de las conductas de la empresa en su interlocución externa e interna y en sus decisiones. Debe estar adherida a principios y sensibilidades de ética, respeto a las personas y al medio ambiente, orientación al cliente y responsabilidad social empresarial. (pág. 14)

### **2.7.4 Organigrama**

Los organigramas, como toda herramienta organizacional, tiene el fin de apoyar a la institución en los procesos administrativos que se llevan a cabo en la misma. (Villafuerte, 2018)

### **2.7.5 Manual de Funciones**

Esta herramienta es de dominio interno pero el documento en sí es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto. (Villafuerte, 2018)

### **2.7.6 Objetivo Estratégico**

Los objetivos estratégicos son las metas que se desarrollaron a nivel estratégico y que la entidad quiere conseguir en un tiempo dado. Los objetivos determinan la importancia de la estrategia

institucional. Por ende, se fundamentan en la visión, misión y los valores que tengan y son ellos quienes determinan sus acciones y medios a ejecutar para cumplirlos. Los objetivos estratégicos tienen que ser claros, relacionados, medibles y alcanzables. (Ramirez & Sánchez, 2019)

### **2.7.7 *Mapa estratégico***

El mapa estratégico proporciona una manera simple para visualizar y representar la estrategia de una entidad, a fin de lograr establecer objetivos e indicadores para poderlos gestionar. Por ello, el mapa estratégico se convierte en lo fundamental para la formulación de estrategias y su realización (Martínez & Milla, 2012, p.216).

### **2.7.8 *Plan de acción***

Es importante realizar planes de acción ya que servirán para definir paso a paso el logro de la estrategia, priorizando las principales iniciativas; dichos planes deben incluir el detalle de las actividades a realizar, así como el número de eventos planificados. (Peña, 2021)

## **2.8 *Balanced Scorecard***

Según Pérez (2020), el *Balanced Scorecard* diseña un equilibrio entre métricas financieras y no financieras al momento de crear la planeación estratégica de una entidad. De esta forma, logra que los gerentes tengan en cuenta tanto los activos tangibles e intangibles al inspeccionar su estrategia. Pero al equilibrar las métricas financieras y las que no son, el Cuadro de Mando Integral plantea definir estrategias utilizando las 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### **2.8.1 *Perspectivas***

#### **2.8.1.1 *Perspectiva financiera***

Representa los elementos financieros como, rentabilidad, crecimiento de los ingresos (Martínez & Milla, 2012, p.218).

#### **2.8.1.2 *Perspectiva del cliente***

Concreta la proposición de valor a los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona un argumento para que los activos intangibles generen valor (Martínez & Milla, 2012, p.218).

### *2.8.1.3 Perspectiva del proceso interno*

Identifica los pocos procesos esperando tengan el mayor impacto en la estrategia (Martínez & Milla, 2012, p.219).

### *2.8.1.4 Perspectiva de capacidades estratégicas*

Reconoce los activos no tangibles. Ubica que trabajos, que sistemas y qué clase de clima se deben tener para ayudar en procesos de creación de valor (Martínez & Milla, 2012, p.219).

## **2.9 Sistema Financiero de Ecuador**

El objetivo del Sistema Financiero nacional es conducir el ahorro de las personas, contribuyendo de forma directa al sano progreso, integrado por instituciones bancarias públicas y privadas en el país. También, el Sistema Financiero, permite dinamizar la economía por medio de la captación del excedente de dinero público y prestación del mismo a los cuales demanden recursos a través de créditos. (Banco Internacional, 2021)

### ***2.9.1 ¿De qué manera impacta el Sistema Financiero en la economía nacional?***

La operación del Sistema Financiero puede influir en la estabilidad económica del país, pues ésta dependerá, en buena parte, de la constante optimización en el manejo de los fondos que reciben las instituciones financieras a manera de depósitos, a través de la concesión de créditos que dinamicen la actividad productiva. Esta optimización genera rentabilidad a la sociedad como un todo y, adicionalmente, un clima de confianza entre la población. (Banco Internacional, 2021)

### ***2.9.2 ¿Cómo funciona el Sistema Financiero?***

El Sistema Financiero es básicamente un mecanismo sano de distribución de fondos. La función básica de las entidades financieras es la intermediación entre usuarios– superavitarios y deficitarios, a través de un trabajo técnico que permita administrar, de forma correcta, los riesgos inherentes a esta actividad. Entre las principales funciones de los intermediarios financieros destacan: captar y promover el ahorro, facilitar el intercambio de bienes y servicios, gestionar los medios de pago y buscar el crecimiento económico. (Banco Internacional, 2021)

### **2.9.3 *¿Quién regula el Sistema Financiero?***

Sujetas a normas estrictas elaboradas para escudar intereses de sus usuarios financieros. Está denominado en el COMF. Además, se responsabiliza la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera el emitir las políticas públicas, normas regulatorias aplicables, de seguros y valores, que integran las referentes leyes vigentes. (Banco Internacional, 2021)

## **2.10 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

La Economía Popular y Solidaria es una organización económica, en el cual sus integrantes, establecen procesos que aborda: producciones e intercambios en comercialización, financiamiento, para satisfacer necesidades y captar ingresos, en cuanto a relaciones de solidaridad, cooperación, favoreciendo al trabajo, al ser humano a fin de su actividad, encaminada al buen vivir, por sobre la apropiación, lucro y acumulación de capital. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022)

### **2.10.1 *Sector cooperativo***

Conjunto de cooperativas asimiladas como sociedades de personas unidas de manera voluntaria para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales, mediante una entidad conjunta y de gestión democrática, con distintivo jurídico con derecho privado e interés social. Las cooperativas, en referencias a sus actividades, se sujetan a principios establecidos por la Ley, incluyendo valores, principios universales cooperativista con prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022)

## **2.11 Conceptos fundamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

### **2.11.1 *Definición y características de las cooperativas de ahorro y crédito***

#### **2.11.1.1 *Definición***

Según, García et al., (2021), Las cooperativas son organizaciones socioeconómicas con una doble e importante función en el sistema actual: satisfacer las necesidades de sus miembros a través de procesos productivos y económicos eficientes y eficaces. Específicamente, en el sector financiero, se les reconoce su función de dotar de sistemas financieros y bancarios más justos a las poblaciones más pobres y limitadas, en un ambiente donde la gran banca ocupa un espacio considerable en el mercado.

### *2.11.1.2 Características*

Según, Muñoz et al., (2021), Las características que se presentaran, que el cooperativismo financiero que prevalece el ser humano sobre el capital.

- Se regulada mediante la LOEPS.
- Es controlada por la SEPS.
- Sociedad de personas
- Membresía abierta y voluntaria
- Democracia: una persona un voto
- Fin: servicio, buen vivir, desarrollo
- Financia a emprendimientos sociales y ambientalmente sostenibles
- Vela por el interés común
- Intercooperación e intracooperación
- Dirección participativa y horizontal

### ***2.11.2 Historia y evolución de las cooperativas en Ecuador y a nivel global***

#### *2.11.2.1 Historia y evolución a nivel mundial*

La Cooperativa de consumo ubicada en Rochdale Inglaterra, integrado en conjunto con trabajadores textiles liderados por Carlos Howart, considerado como “LA CUNA DEL COOPERATIVISMO INTERNACIONAL”. Se asentaron las bases del movimiento cooperativo, el 28 de octubre de 1844 quedó inscrito con el nombre “Los justos pioneros de Rochdale”. El cooperativismo fue asentándose a nivel mundial y en 1895 nace la “ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL” organismo gestor de evolución de la doctrina cooperativista. (FEDACES, 2020).

#### *2.11.2.2 Historia y evolución en Ecuador*

En el Ecuador, el sistema de cooperativistas tiene inicio a mediados del siglo XIX en las ciudades de Quito y Guayaquil entre 1879 y 1900. Tenían como objetivos cruciales el contribuir al bienestar de sus asociados, implementando la creación de una caja de ahorro que concedía créditos para los socios y sus familias para solventar los gastos de calamidad doméstica. Además, en 1910 se establecen varios tipos de organizaciones de carácter cooperativo que en su mayoría son patrocinadas por gremios y empleados. La primera Ley se dio en el año 1937, donde empiezan a regularizar la constitución de las COACs., y en las décadas de los sesenta y setenta es donde el

sistema cooperativo cobra verdadera presencia teniendo como principio la autoayuda sigue siendo la principal guía de desarrollo de las cooperativas, como a nivel local y mundial. (Banco Central del Ecuador, 2022).

### ***2.11.3 Rol de las cooperativas en la inclusión financiera y el desarrollo económico***

Dentro de los agentes que participan de la inclusión financiera se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, que surgen como una medida de expansión del financiamiento y su función se basa en la prestación de servicios financieros a costos asequibles. Las entidades, a lo largo del tiempo, han llevado a cabo una serie de iniciativas que promueven el emprendimiento e impulsan la inserción de nuevas empresas, que en su conjunto dinamizan la economía. (Calderón, 2021).

## **2.12 Gestión de riesgo de las cooperativas de ahorro y crédito**

### ***2.12.1 Riesgo financiero***

Es la probabilidad de impacto que puede generar pérdidas en el mercado (Cáceres & Zaballo, 2002).

### ***2.12.2 Riesgo de liquidez***

Se refiere a la posible pérdida que pueda tener una entidad al solicitar una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a costos posiblemente absurdo (Lara, 2005).

### ***2.12.3 Riesgo de morosidad***

Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de pago por parte del moroso o deudor, esto se calificaría como riesgo de morosidad debido a retrasos prolongados y debido a ello se origina un interés por mora (Brachfield, 2003).

### ***2.12.4 Sostenibilidad financiera y su medición***

La sostenibilidad financiera es un componente clave para una organización, cuando es financieramente sostenible, si a corto, mediano y largo plazo puede mantener un equilibrio en el balance haciendo rendición de las cuentas, diversificando y distribuyendo sus fuentes de ingreso, manteniendo los gastos de administración y obteniendo márgenes de operaciones altos para generar ingresos comerciales y mantener una base de capital apropiado (Moreno et al., 2022, p.158).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Después de definir el problema de investigación y establecer los objetivos, resulta crucial plantear los métodos a emplear, ya que estos serán decisivos para el progreso del proyecto.

#### 3.1 Enfoque de la investigación

##### 3.1.1 *Investigación cualitativa*

Según, Mata (2019) , esta investigación asume una realidad subjetiva y activa compuesta por multiplicidad de argumentos. Este enfoque de investigación se centra en el análisis profundo y analítico de los significados subjetivos basados en las realidades estudiadas. La investigación cualitativa permitirá conocer el comportamiento social de la cooperativa que está sujeta a estudio, y conocer las cualidades de la organización, lo que aporta al desarrollo del plan estratégico.

##### 3.1.2 *Investigación cuantitativa*

Según, Mata, (2019) , este enfoque de investigación es caracterizado por priorizar la lógica empírica deductiva, partiendo de procedimientos rigurosos y métodos experimentales en el uso de las técnicas para recolección de datos estadísticos.

Esta investigación facilitara un análisis numérico exhaustivo de la cooperativa, demostrando la situación actual, haciendo más fácil la identificación de la causa del problema. Utilizando este enfoque propiciara la formulación de soluciones que sean efectivas para el abordaje de los desafíos identificados.

#### 3.2 Alcance de la investigación

##### 3.2.1 *Exploratorio*

Según, Ramos (2020), “Esta investigación utiliza los dos métodos, el método cualitativo y cuantitativo. En este alcance, la investigación se aplica a los fenómenos que no han tenido investigado anteriormente por lo que se tiene el interés de inspeccionar sus características”.

La investigación lleva una dirección exploratoria porque a través de ella se profundiza en el objeto de estudio, aprobando la obtención de pruebas relevantes. Este método utiliza con el propósito de obtener un conocimiento sobre el tema, partiendo con las bases necesarias para una investigación rigurosa.

### **3.2.2 *Descriptiva***

Según, Huairé (2019), “Su objetivo es investigar la incidencia de formas de variables sea una o más en una población”.

La presente investigación acoge un enfoque descriptivo, centrado en la observación para deducir con exactitud el comportamiento y funcionamiento de los miembros que forman parte de Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA LTDA.

El enfoque aprueba la exploración detallada y rigurosa de las dinámicas internas de la entidad, aportando de esta manera una comprensión profunda de las prácticas laborales y sus conductas.

## **3.3 *Diseño de la investigación***

### **3.3.1 *No experimental***

Se puede definir como la investigación permite realizar sin manipular las variables, facilitando la observación de fenómenos como son y en su estado natural, seguidamente para analizarlos (Gómez, 2006).

La elección del diseño no experimental para el plan estratégico de la cooperativa Minga Ltda., se justifica por su enfoque observacional, porque permite analizar la realidad sin intervenir directamente.

Este método facilitará la comprensión de la situación actual, la identificación de patrones históricos y la formulación de estrategias realistas.

Al evitar interrupciones en las operaciones diarias, se minimiza la resistencia y se garantiza un enfoque ético y sostenible para desarrollar recomendaciones viables y prácticas.



### **3.4 Tipo de estudio**

#### **3.4.1 Investigación documental**

La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos (Baena, 2014).

Se utilizará esta investigación para el desarrollo del plan estratégico de la Cooperativa Minga Ltda., ya que su enfoque riguroso es de suma importancia en lo que respecta a la recopilación y análisis de información ya existentes. A través de este método se aprovechará los datos históricos, todo tipo de informes financieros e incluso los documentos internos para establecer decisiones estratégicas sólidas, proporcionando una identificación de oportunidades y desafíos que servirán de guía para el desarrollo de la cooperativa respaldada por estas evidencias documentales.

### **3.5 Metodología de la investigación**

#### **3.5.1 Inductivo**

Este método es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados (Rodríguez, 2005, p.29).

El método inductivo es apropiado porque permitirá analizar datos específicos y experiencias pasadas de la cooperativa para extraer patrones, tendencias y lecciones relevantes. Al enfocarse en casos concretos, se podrá identificar de manera efectiva las necesidades y oportunidades únicas de la organización, facilitando así la formulación de estrategias adaptadas al contexto específico.

#### **3.5.2 Deductivo**

Este método parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento, consiste en obtener conclusiones a partir de una ley universal (Rodríguez, 2005, p.29).

El método deductivo es apropiado porque permite partir de principios generales y establecer conclusiones específicas. Al emplear este enfoque, se puede desarrollar un marco lógico y coherente que derive de conceptos amplios a aplicaciones prácticas, facilitando así la formulación de estrategias específicas y alineadas con los objetivos generales de la cooperativa.

### **3.5.3 Analítico**

En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, a partir de la experimentación y el análisis de un gran número de casos, se establecerán leyes universales (Rodríguez, 2005, p.30).

Se utilizará este método para el plan estratégico de la Cooperativa Minga Ltda., porque tiene la capacidad para descomponer e inspeccionar rigurosamente los componentes del entorno organizacional. Este enfoque proporciona la identificación exacta de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, aportando a la toma de decisiones informada y su formulación en lo que respecta a las estrategias sólidas que impulsaran el desarrollo sostenible de la cooperativa.

### **3.5.4 Sintético**

En este método su proceso está relacionado a través de hechos supuestamente aislados, formulando teorías que puedan unificar diversos elementos (Rodríguez, 2005, p.30).

Se aplicará el método porque tiene capacidad para incluir y analizar la información. Al utilizar el enfoque, se comprenderá las interconexiones de los diferentes componentes de la cooperativa, identificando las sinergias y diseñando estrategias razonables que se consideren de manera integral los retos y oportunidades que afronta Minga Ltda.

## **3.6 Técnicas de investigación**

En la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos.

### **3.6.1 Encuesta**

Según López & Fachelli (2016), “En la investigación social, la encuesta es considerada como una técnica para la recolección de datos a través de las preguntas a los sujetos cuyo propósito es obtener de manera metódica información sobre los conceptos que estén relacionados a una problemática de investigación anteriormente construida”.

A través de este estudio, se llevará a cabo una investigación rigurosa para la realización de un análisis estadístico. Las encuestas estarán dirigidas a los que forman parte de COAC Minga Ltda., aportando así al desarrollo del plan estratégico y a la toma de decisiones más encaminada.

### **3.6.2 Entrevista**

La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal. Es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico (Acevedo & López, 2007, p.10).

La entrevista se centrará en el Gerente de la COAC Minga Ltda., incluyendo al jefe Financiero Benjamín Salguero Llanga, con la finalidad de obtener conocimientos sobre las fortalezas y debilidades de la organización.

## **3.7 Instrumentos de investigación**

### **3.7.1 Cuestionario**

Un cuestionario, en sentido estricto, se identifica como el sistema de preguntas racionales, ordenadas de forma razonables, en relación al punto de vista lógico, expresados en un lenguaje fácil y entendible, que normalmente es por escrito de la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. Esta herramienta permite la recolección de datos que provienen de personas que tienen información que resulta de interés (García, 2005).

Para maximizar la efectividad del cuestionario en el estudio para el desarrollo plan estratégico que se llevará a cabo en la COAC Minga Ltda., abordando áreas clave como la visión y misión institucional, evaluación de riesgos, análisis financiero, y percepción del personal sobre la gestión administrativa. Garantizando la confidencialidad de las respuestas para fomentar la participación honesta de los miembros y obtener datos significativos que impulsen recomendaciones estratégicas sólidas.

### **3.7.2 Guía de entrevista**

Según Ortiz (2015), “Documento que contiene las preguntas a realizar como temas específicos”.

La guía de entrevista que se desarrollara en la COAC MINGA LTDA., comenzara con preguntas introductorias para establecer un contexto amigable, para luego abordar aspectos claves, como la estructura organizativa, servicios ofrecidos, posición financiera actual, desafíos sobre las

perspectivas de crecimiento y rentabilidad, gestión administrativa e ir finalizando con preguntas sobre sus metas como organización.

### **3.8 Población y Muestra**

#### **3.9 Población**

Es importante definir en estudio; es decir, quién se va a estudiar. Si la población en estudio es pequeña deben estudiarse todos sus miembros; pero si es grande, es conveniente escoger una muestra representativa (Namakforoosh, 2000).

En la presente investigación, la población objetivo se centra en los empleados de la COAC MINGA LTDA., que desempeña un papel crucial en el sector. La población se segmenta en dos áreas fundamentales: el sector administrativo y operativo.

La COAC Minga Ltda., tiene un registro de socios con un total de 53847.

La COAC Minga Ltda., cuenta con 25 empleados.

#### **3.10 Muestra**

Una muestra está constituida por un subconjunto de la población. Si la muestra es representativa, permite interferir sobre el comportamiento de la población, con cierto margen de seguridad (Reguera, 2008).

Dentro del ámbito administrativo, se identifican un total de 19 empleados, de los cuales 6 pertenecen al departamento financiero. En el componente operativo, la población se compone de 12 empleados distribuidos en diversos roles como asesores, cajeros, coordinador de agencia, analista de crédito, coordinador de sistema, tesorero, recaudador y servicios auxiliares. En conjunto, esta segmentación arroja una población total de 31 empleados directamente involucrados en las actividades de la cooperativa y contando con los socios, estableciendo así la base para la investigación detallada que se llevará a cabo. La selección de esta población específica se justifica por su papel esencial en la operatividad, gestión financiera y participación en la COAC MINGA LTDA., brindando una perspectiva significativa para el análisis y las conclusiones que se derivarán del estudio.

La COAC Minga Ltda., tiene un registro de socios con un total de 53847.

A continuación, se llevará a cabo el respectivo cálculo de la muestra con la población proporcionada por la COAC Minga Ltda.

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

**Tabla 3-1:** Muestra

PARAMETRO	VALOR
N	53.847
Z	1,960
P	50,00%
Q	50,00%
e	10,00%

**Realizado por:** Muñoz, A. 2024.

$$n = \frac{53847 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (53847 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 381,45$$

Según los resultados obtenidos se deben aplicar 381 encuestas al total de socios.

En lo que respecta a los empleados se aplicaran 25 encuestas, debido a que su población es pequeña no se aplicara muestreo.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Entrevista al gerente Jorge Chucho Lema de la COAC Minga Ltda.

**Objetivo:** Conseguir una comprensión detallada y contextualizada de la estructura operativa, las políticas financieras y las estrategias de gestión de la cooperativa.

#### 1. **¿Tiene en mente una visión general de la situación actual de la COAC Minga Ltda., referente a rentabilidad y crecimiento?**

La cooperativa de horro y crédito Minga Ltda. A partir de junio del 2022 paso a formar parte del segmento 2., La cooperativa ha ido estableciéndose con bases firmes cumpliendo todo lo que exige los organismos de control. En términos generales la cooperativa se ha adaptado a un mecanismo de trabajo en base a cumplimiento de objetivos. No es a nivel interno todo lo que ha estado pasando a nivel nacional con la crisis económica y delincuencial lo que ha pegado de igual manera a la cartera improductiva lo que ha hecho que nuestro indicador de morosidad se eleve, sin embargo, se ha venido estableciendo nuestras metas y objetivos para mejorar este indicador.

#### 2. **¿Cuáles son las metas específicas que la cooperativa espera lograr en los próximos 12 años en términos de rentabilidad y crecimiento?**

En los próximos 4 años conjuntamente con una herramienta de gestión como es la Planificación estratégica empresarial la cooperativa Minga debe estar ya en el segmento 1. Con indicadores estables y previamente mantener una base solidad en el patrimonio institucional. Los próximos 7 años la cooperativa minga debe mantenerse entre las mejores instituciones del segmento uno. Esto se logrará con trabajo y esfuerzo tanto de directivos y trabajadores.

#### 3. **¿Cuáles piensa que son las principales fortalezas internas y oportunidades externas que la cooperativa puede hacer uso para su mejora en rentabilidad y fomentar el crecimiento?**

Las principales fortalezas internas que mantiene la cooperativa es un buen equipamiento físico que frente a nuestros socios es muy importante evidenciar una buena imagen institucional, por otro lado, la cooperativa trabaja en cumplimiento de mantener un personal altamente capacitado

y sobre todo sea responsable con todas las funciones que se le encomienda. Adicional la búsqueda de nuevos nichos de mercado es bien importante, así como también la infraestructura tecnológica la cual debe estar acorde a la realidad de la población.

**4. ¿Podría especificarme los desafíos más significativos y las posibles amenazas que la COAC Minga Ltda., podría combatir en su camino hacia la rentabilidad y el crecimiento?**

Entre los desafíos y amenazas que no solo la cooperativa enfrenta sino es un problema a nivel nacional es la inseguridad y la crisis económica que al país le ha pegado. Son factores que a corto o largo plazo va a afectar significativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la cooperativa. La competencia es un desafío que día a día se enfrenta la cooperativa siendo que toda entidad financiera busca captar nuevos socios sin importar que ya pertenecen o trabaje con una entidad financiera, optando por darles mejores beneficios o mejores tasas de interés.

**5. ¿De qué manera la COAC Minga Ltda., toma en cuenta las fortalezas y oportunidades para tratar los desafíos encontrados y conseguir sus objetivos de manera inmediata?**

Estando a la par con otras entidades financieras sobre todo mostrando una buena imagen institucional tanto físicamente como tecnológicamente. La idea es que es socio confié en la cooperativa y que todos los productos y servicios que la cooperativa ofrece este a la mano de toda la comunidad en general.

**6. ¿Cómo está integrando la COAC Minga Ltda., la innovación y tecnología en sus estrategias para la mejora en la eficiencia y la competitividad?**

El cambio del Core financiero, así como la implantación de cajeros automáticos, banca electrónica y sobre todo lo que la actualidad exige, una APP para que todos los productos y servicios estén a la mano de todos nuestros socios.

**7. ¿Qué acciones precisas se están tomando para la mejora de la gestión administrativa y que garantice la eficiencia de sus operaciones diarias en la cooperativa?**

Incorporar personal capacitado y sobre todo personal que tenga las ganas de cumplir a cabalidad todo el objetivo que se les proponga., Mejorar todos los procesos administrativos en cada una de

las áreas y puestos de trabajo. La idea convertir a cooperativa minga como una de las mejores instituciones financieras a nivel nacional.

**8. ¿De qué forma evalúan y miden actualmente el rendimiento la cooperativa en términos de rentabilidad y crecimiento, y tienen planes para mejorar este proceso?**

Mediante informes mensuales de todas las áreas, así como una evaluación a todo el personal de la cooperativa, como ya se mencionó la idea es mantener un personal capacitado y dispuesto a cumplir con todos los objetivos y metas en beneficio de la institución.

**9. ¿De qué manera están incluidos los miembros de la cooperativa en el proceso del plan estratégico, y qué acciones se toman para fomentar su participación activa?**

Los directivos de la institución son un pilar fundamental para el crecimiento institucional, todos los objetivos plasmados en las tres herramientas importantes como son POA, PRESUPUESTO Y PLANIFICACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL, son de vital importancia que sean de conocimiento de la asamblea general, la finalidad es que todos tengamos la misma idea a donde queremos llegar.

**10. ¿Cuál es el enfoque de la cooperativa Minga Ltda., en la evaluación continua de la implementación del plan estratégico, y cómo se ejecutarán ajustes según sea necesario para lograr el éxito a largo plazo?**

La cooperativa en base a un histórico y como ha ido evolucionando en todos sus indicadores plasma en esta herramienta todo lo que se busca alcanzar en los próximos 4 años. Es decir, todos los objetivos deben ser claros precisos y alcanzables en el tiempo.

Las ideas plasmadas en esta herramienta son en base a una realidad en la cual vive la cooperativa y todas ellas analizadas y compartidas con personal administrativo, operativo, equipo gerencial y sobre todos directivos quienes conforman la COAC Minga Ltda.

**4.2 Entrevista al jefe financiero Benjamín Salguero de la COAC Minga Ltda.**

**Objetivo:** Conseguir una percepción detallada de la gestión financiera de la entidad.



**1. ¿Puede mencionar los principales objetivos financieros de la COAC Minga Ltda., corto, mediano y largo plazo?**

Los principales objetivos que la cooperativa busca mantener y alcanzar a mediano y largo plazo son los siguientes:

- Mantener un nivel de morosidad inferior al 6,52%, y con una cobertura en provisiones superior al 110%
- Generar y mantener una liquidez de al menos el 15.46% al 22.26% en forma consolidada
- Alcanzar una participación de cartera de Microcréditos del 60% en consumo del 30% y en vivienda del 10%
- Alcanzar una solvencia en forma consolidada superior al 17%.
- Mantener el indicador del grado de absorción por debajo del 91.34%

**2. ¿Cuál es la situación financiera actual de la cooperativa, destacando los indicadores clave de**

**3. rentabilidad y crecimiento?**

**Tabla 4-1:** Situación Financiera actual de la cooperativa, destacando los indicadores clave de rentabilidad y crecimiento

Cuenta	Detalle	dic-22	nov-23	dic-23	Variación		Variación %	
					Anual	Mensual	Anual	Mensual
1	ACTIVO	\$34,145,639.88	\$38,696,098.46	\$ 39,011,598.65	\$ 4,865,958.77	\$ 315,500.19	14.25%	0.82%
2	PASIVOS	\$ 28,241,934.95	\$ 31,820,098.23	\$ 32,295,917.32	\$ 4,053,982.37	\$ 475,819.09	14.35%	1.50%
3	PATRIMONIO	\$ 5,903,704.93	\$ 6,635,139.83	\$ 6,715,681.33	\$ 811,976.40	\$ 80,541.50	13.75%	1.21%
5	INGRESOS	\$ 5,133,394.85	\$ 5,504,685.48	\$ 6,078,312.42	\$ 944,917.57	\$ 573,626.94	18.41%	10.42%
4	GASTOS	\$ 5,063,139.63	\$ 5,263,825.08	\$ 6,071,124.66	\$ 1,007,985.03	\$ 807,299.58	19.91%	15.34%
05-abr	EXCEDENTE DEL PERÍODO	\$ 70,255.22	\$ 240,860.40	\$ 7,187.76				

Fuente: COAC Minga Ltda. 2024

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

**1. ¿Cómo evalúa el entorno económico actual y cuáles son las oportunidades y amenazas más relevantes para la cooperativa en términos financiero?**

Como se puede evidenciar en la tabla adjunta se ha realizado un análisis horizontal de las principales cuentas del balance general y estado de resultados. Verificando el crecimiento anual mensual en dinero y porcentaje para una mejor interpretación.

**Tabla 4-2: Crecimiento Anual**

GRUPO	SUB GRUPO	INDICADOR	dic-22	nov-23	dic-23
CAPITAL	Solvencia	Ptc /Activo Ponderado por riesgo	19.50%	18.56%	18.82%
	Morosidad	Mora Ampliada	5.75%	9.30%	9.06%
CALIDAD DE ACTIVOS	Cobertura de Provisiones	Ampliada	121.85%	90.52%	102.61%
		Grado de Absorción	93.55%	95.77%	104.64%
RENTABILIDAD	ROA		1.02%	0.60%	0.62%
	ROE		6.34%	3.38%	3.63%
LIQUIDEZ	Liquidez consolidada		14.29%	11.59%	13.76%
	Primera línea		14.29%	11.59%	13.76%
	Segunda línea		9.52%	8.30%	9.39%

Fuente: COAC Minga Ltda. 2024

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

De igual manera, se muestra los principales indicadores financieros con corte al 31 de diciembre del año 2023.

**4. ¿Cómo evalúa el entorno económico actual y cuáles son las oportunidades y amenazas más relevantes para la cooperativa en términos financiero?**

En base en la elaboración de herramientas importantes para la cooperativa Minga Ltda., se considera aspectos internos y externos como oportunidades y amenazas

**5. ¿Cuáles son las metas financieras específicas que la cooperativa Minga Ltda., busca alcanzar en los próximos cinco años?**

Según la Planificación Estratégica empresarial, tenemos el siguiente objetivo a alcanzar, perspectiva financiera que busca fortalecer la estructura financiera con un adecuado control y comunicar la evolución de liquidez institucional a través de flujos de efectivos.

**6. ¿Cuáles son las estrategias propuestas para mejorar la rentabilidad de la cooperativa, teniendo en cuenta el contexto económico y las metas establecidas?**

Se ha tomado en cuenta la perspectiva del socio que busca brindar productos y servicios financieros de fácil acceso y la perspectiva de responsabilidad social que busca mejorar las condiciones laborales de manera ética y sostenible.

**7. ¿Cuál es la idea de la institución para impulsar el crecimiento financiero y cuáles son las áreas clave de incremento identificados?**

Se llevo a cabo la implementación de las perspectivas tales como la de aprendizaje y crecimiento, porque a través de ella se capacita al personal y directivos dependiendo de sus funciones y responsabilidades.

**8. ¿Cuáles son las medidas pensadas a implementar para fortalecer la gestión administrativa y el control interno en la entidad?**

Se implementa la perspectiva de gestión y administración, porque su objetivo es planificar de manera mensual, fomentar alianzas y lograr una participación democrática.

**9. ¿De qué manera se identifican y administran los riesgos financieros que pueden afectar la rentabilidad y el crecimiento de la entidad?**

Mediante la implementación de herramientas metodológicas que permitan identificar todos los riesgos en los cuales la cooperativa tiene debilidades. Además de la implementación de un departamento de Riesgos contemplando personal capacitados y con conocimientos.

**10. ¿Cuáles son los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico propuesto, y cómo se asegurará su disponibilidad?**

Como cooperativa para el cumplimiento de las herramientas como son la planificación estratégica empresarial POA y Presupuesto, es importante el compromiso de cada uno de los trabajadores, directivos y cuerpo gerencial para hacer posible el cumplimiento de un 100% de estas metas planteadas.

**11. ¿De qué manera se desarrollará el monitoreo y evaluación constante de los resultados financieros referente a los objetivos establecidos, y cuáles serían los factores clave de desempeño?**

Cada coordinador departamental mensualmente emitirá un informe del avance y cumplimiento de cada una de las metas y objetivos de su departamento. De igual manera detallara las estrategias a tomar para cumplir con las metas establecida.

#### 4.3 Resultados obtenidos de la encuesta a los implicados internos de COAC Minga Ltda.

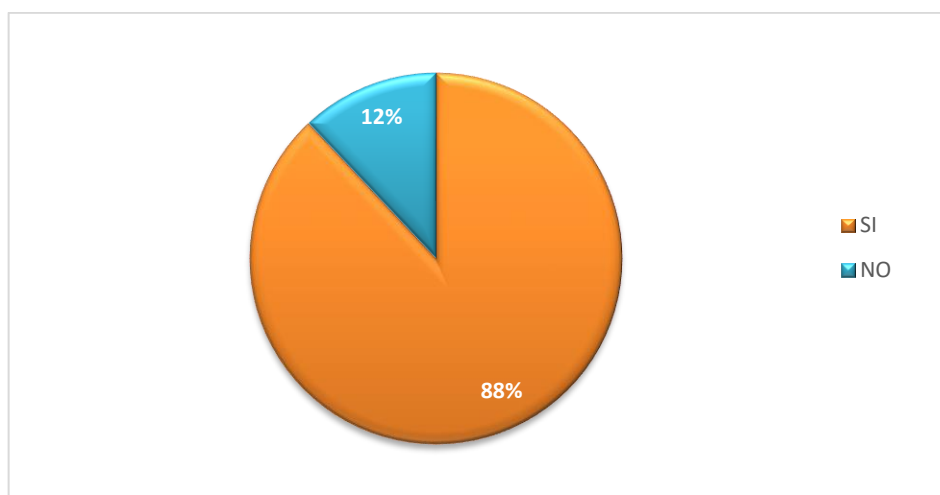
Enseguida, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta a los 31 empleados de la cooperativa.

**Pregunta 1:** ¿Está familiarizado/a con el concepto de planificación estratégica dentro de la Cooperativa Minga Ltda.?

**Tabla 4-3:** Se encuentra familiarizado/a con el concepto de planificación estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	22	88%
NO	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-1:** Familiarizado/a con el concepto de planificación estratégica

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

#### Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta revelan la familiaridad del concepto de planificación estratégica en respuesta de sí y no. Según los datos obtenidos, el 91.3% de los empleados encuestados corresponde a la pregunta sí.

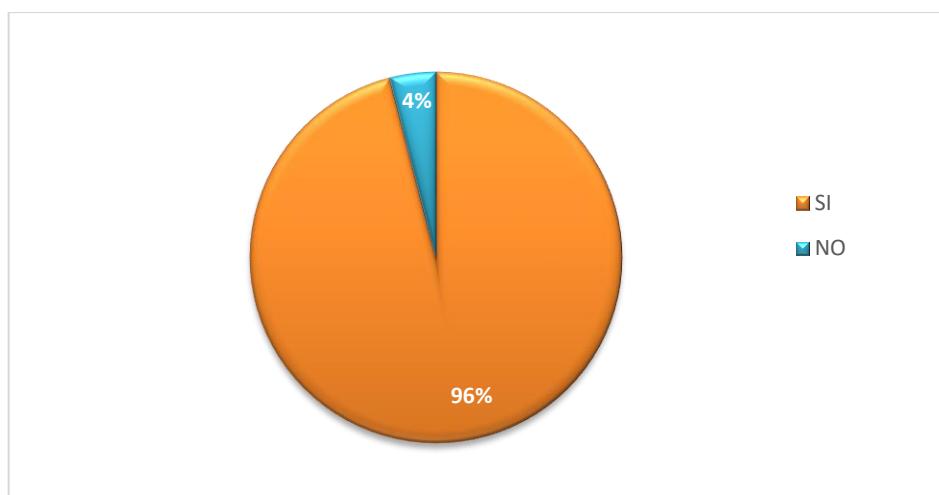
Por otro lado, el 8.7% de los empleados encuestados respondieron que no están familiarizados. Se observa que en su mayoría de los empleados encuestados corresponde que, si tienen conocimiento de la planificación estratégica, seguido por un porcentaje reducido de no.

**Pregunta 2:** ¿Participa activamente en la identificación de metas y objetivos para la cooperativa?

**Tabla 4-4:** Identificación de metas y objetivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	24	96%
NO	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-2:** Identificación de metas y objetivos.

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

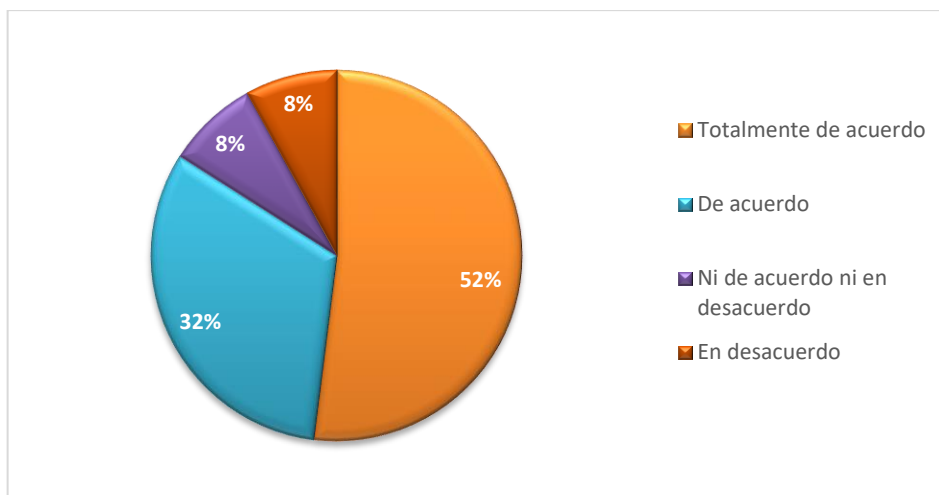
Con base en los datos obtenidos a través de la pregunta 2, el 95.7% de los encuestados manifestó que sí. Por otro lado, el 4.3% restante indicó que no. Se destaca que la mayoría sí participa en la identificación de las metas, objetivos para impulsar a la cooperativa y ser mejores.

**Pregunta 3:** ¿Existe una comunicación efectiva sobre las metas y objetivos estratégicos entre los diferentes departamentos?

**Tabla 4-5:** Comunicación efectiva sobre las metas y objetivos estratégicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	52%
De acuerdo	8	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8%
En desacuerdo	2	8%
Totamente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-3:** Comunicación efectiva sobre las metas y objetivos estratégicos

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

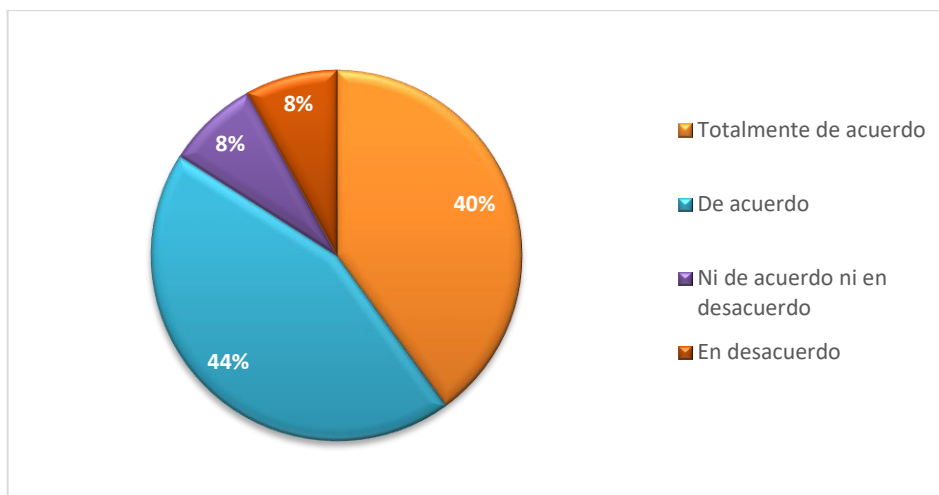
Como se puede evidenciar, las opciones más votadas fueron; “Totalmente de acuerdo” con el 52.2%, “De acuerdo” con el 34.8%, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 8.7% y “En desacuerdo” con el 4.3%. Estos resultados proporcionan información relevante sobre la comunicación efectiva de metas y objetivos entre los diferentes departamentos. Esta información es valiosa para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

**Pregunta 4:** ¿Piensa que se han establecido indicadores de rendimiento para la evaluación del progreso hacia las metas estratégicas?

**Tabla 4-6:** Se han establecido indicadores de rendimiento para evaluar el progreso hacia las metas estratégicas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	40%
De acuerdo	11	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8%
En desacuerdo	2	8%
Totamente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-4:** Se han establecido indicadores de rendimiento para evaluar el progreso hacia las metas estratégicas

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

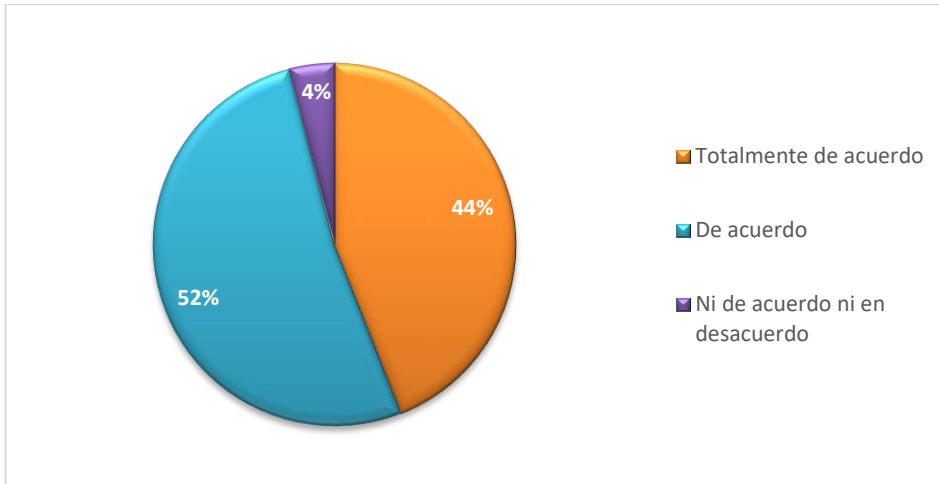
Referente a las personas encuestadas, según sus conocimientos, se pudo evidenciar que las opciones más votadas fueron: “Totalmente de acuerdo” con el 34.8%, “De acuerdo” con el 47.8%, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 8.7%, y “En desacuerdo” con el 8.7%. Estos resultados son importantes para tener conocimientos de si hay indicadore de rendimiento en la cooperativa y poder desarrollar estrategias.

**Pregunta 5:** ¿Se lleva a cabo una revisión periódica de la rentabilidad de la cooperativa?

**Tabla 4-7:** Revisión periódica de la rentabilidad de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	11	44%
De acuerdo	13	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	0	0%
Totamente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-5:** Revisión periódica de la rentabilidad de la cooperativa

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

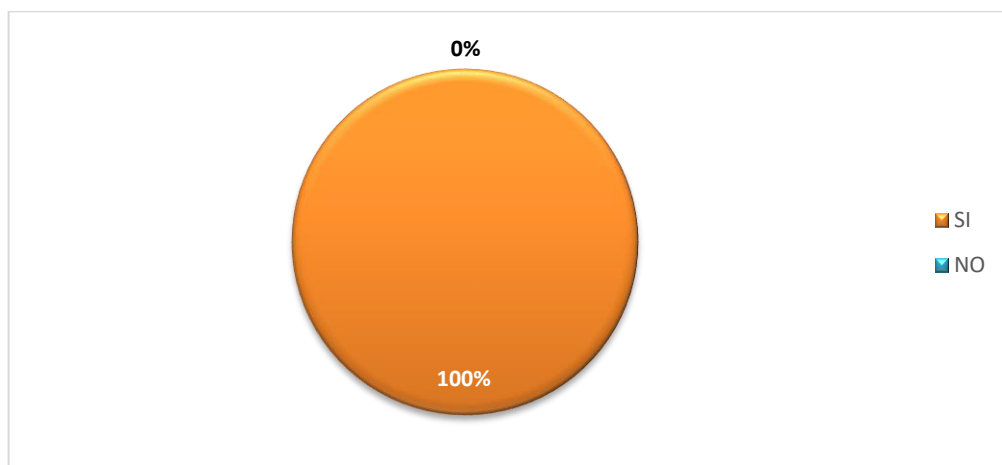
Según los resultados, las opciones más votadas fueron: “Totalmente de acuerdo” con el 43.5%, “De acuerdo” con el 52.2%, y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 4.3%. Estos resultados nos indica que la cooperativa si realizan una revisión periódica de su rentabilidad.

**Pregunta 6:** ¿Participa en la identificación de oportunidades de crecimiento para la cooperativa?

**Tabla 4-8:** Identificación de oportunidades de crecimiento para la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-6:** Identificación de oportunidades de crecimiento para la cooperativa

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



### Análisis e interpretación

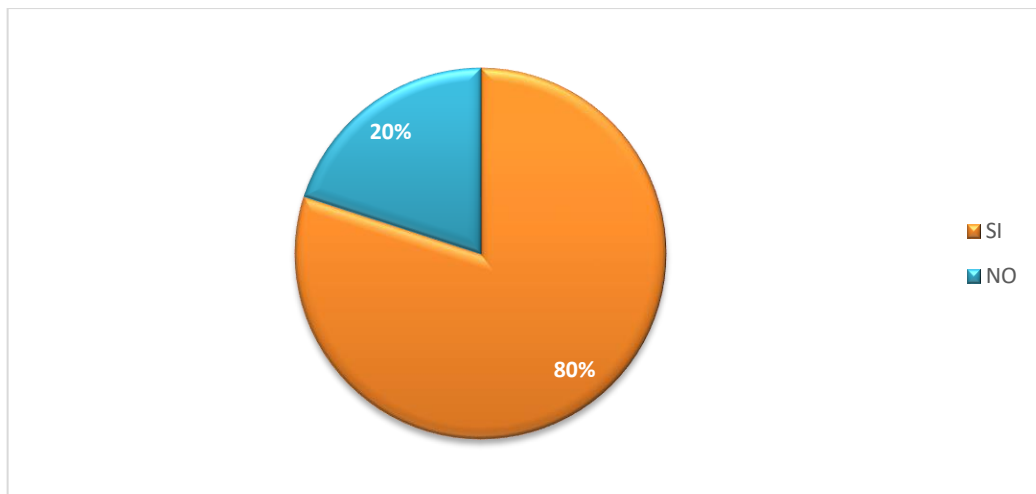
Al observar la gráfica de la pregunta 6, se determina que el 100% de los encuestados si participa en la identificación de oportunidades de crecimiento de la cooperativa. Se concluye que todos los empleados están inmersos en esta participación en busca de oportunidades que ayuden a la cooperativa.

**Pregunta 7:** ¿Existe un sistema efectivo para recopilar y utilizar retroalimentación de los clientes en la toma de decisiones estratégicas?

**Tabla 4-9:** Existe un sistema efectivo para recopilar y utilizar retroalimentación de los clientes en la toma de decisiones estratégicas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-7:** Existe un sistema efectivo para recopilar y utilizar retroalimentación de los clientes en la toma de decisiones estratégicas

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

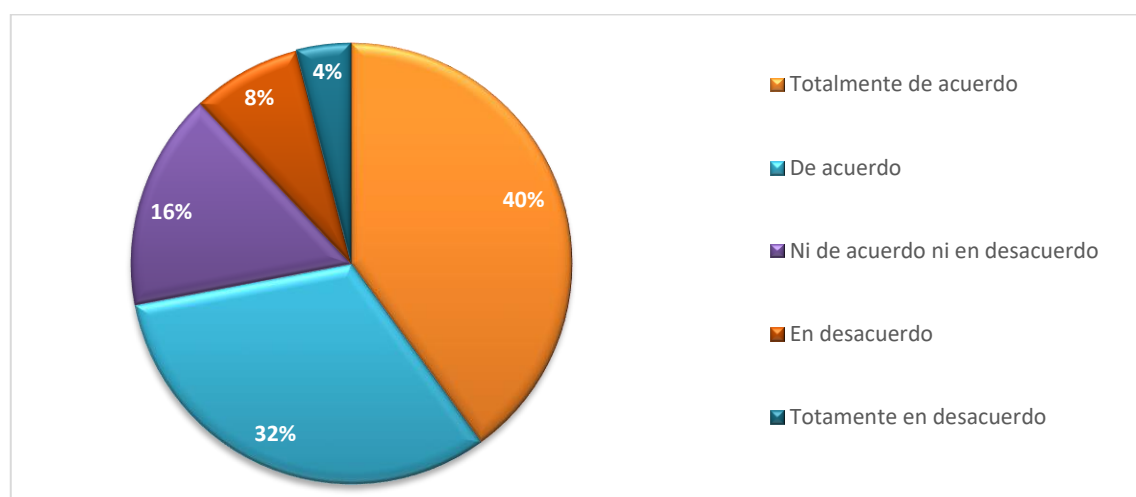
De todas las personas encuestadas, el 78.3% indica que si existe un sistema efectivo para recopilar y utilizar retroalimentación de los clientes en la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, el 21.7% se visualiza que no comparten esta percepción. Esto sugiere la posibilidad de áreas de mejora en el sistema actual.

**Pregunta 8:** ¿Se realizan capacitaciones periódicas para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión administrativas?

**Tabla 4-10:** Se realizan capacitaciones periódicas para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión administrativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	40%
De acuerdo	8	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	16%
En desacuerdo	2	8%
Totamente en desacuerdo	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-8:** Se realizan capacitaciones periódicas para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión administrativas

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

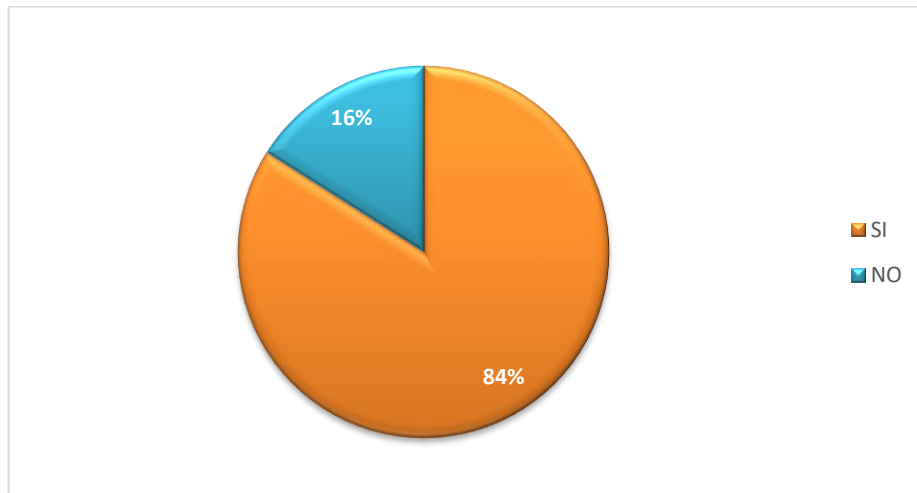
En totalidad de las personas encuestadas, se pudo evidenciar que las opciones más votadas fueron: “Totalmente de acuerdo” con el 43.5%, “De acuerdo” con el 34.8%, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 8.7%, “En desacuerdo” con el 8.7%, y “Totalmente en desacuerdo” con el 4.3%. Referente a los resultados, existe una tendencia positiva entre las personas encuestadas con respecto a la realización de capacitaciones y un pequeño porcentaje está en desacuerdo, señalando que existe una necesidad de evaluar y ajustar estrategias de capacitación.

**Pregunta 9:** ¿Hay un proceso establecido para la asignación de recursos en línea con los objetivos estratégicos de la cooperativa?

**Tabla 4-11:** Hay un proceso establecido para la asignación de recursos en línea con los objetivos estratégicos de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-9:** Hay un proceso establecido para la asignación de recursos en línea con los objetivos estratégicos de la cooperativa

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

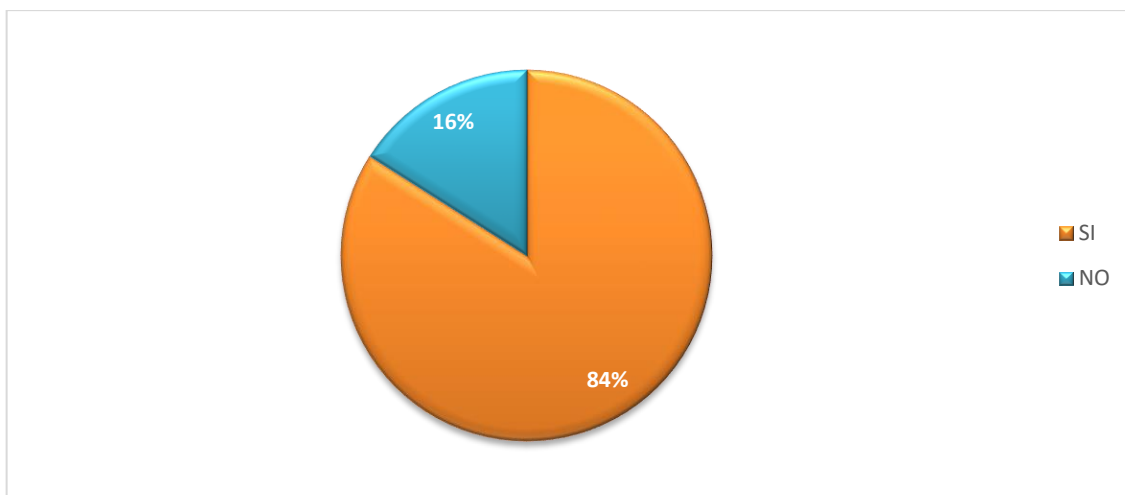
En totalidad de las personas encuestadas se logró identificar que el 82.6% indica que sí hay un proceso establecido para la asignación eficiente de recursos en línea, mientras que el 17.4% restantes indica que no. Según, la percepción de los empleados la cooperativa está gestionando de manera efectiva la asignación de recursos en el ámbito digital. Sin embargo, el 17.4% indica la ausencia de un proceso establecido, percibiendo la falta de eficiencia en este aspecto.

**Pregunta 10:** ¿Existe un mecanismo claro para evaluar y ajustar la planificación estratégica en función de cambios internos y externos?

**Tabla 4-12:** Existe un mecanismo claro para evaluar y ajustar la planificación estratégica en función de cambios internos y externos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-10:** Existe un mecanismo claro para evaluar y ajustar la planificación estratégica en función de cambios internos y externos

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

En base en los resultados obtenidos de la encuesta, el 82.6% indica que, si existe un mecanismo para evaluar y ajustar la planificación estratégica, mientras que el 17.4% especifica que no existe. Referente a los resultados, hay posibilidad de mejorar las prácticas de planificación estratégica para garantizar una adaptabilidad efectiva frente a cambiasste circunstancias de la cooperativa.

#### 4.4 Resultados obtenidos referente a encuestas realizadas a socios de la COAC Minga Ltda.

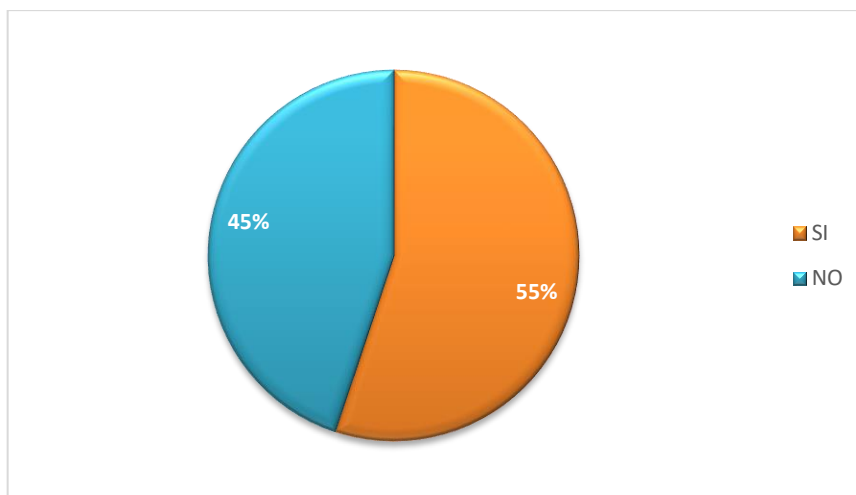
Seguidamente, se demuestra los resultados de la implementación de la encuesta a socios de la cooperativa.

**Pregunta 1:** ¿Está familiarizado/a con el actual estado financiero de la Cooperativa Minga Ltda.?

**Tabla 4-13:** Está familiarizado/a con el actual estado financiero de la Cooperativa Minga Ltda.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	210	55%
NO	171	45%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-11:** Está familiarizado/a con el actual estado financiero de la Cooperativa Minga Ltda.

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

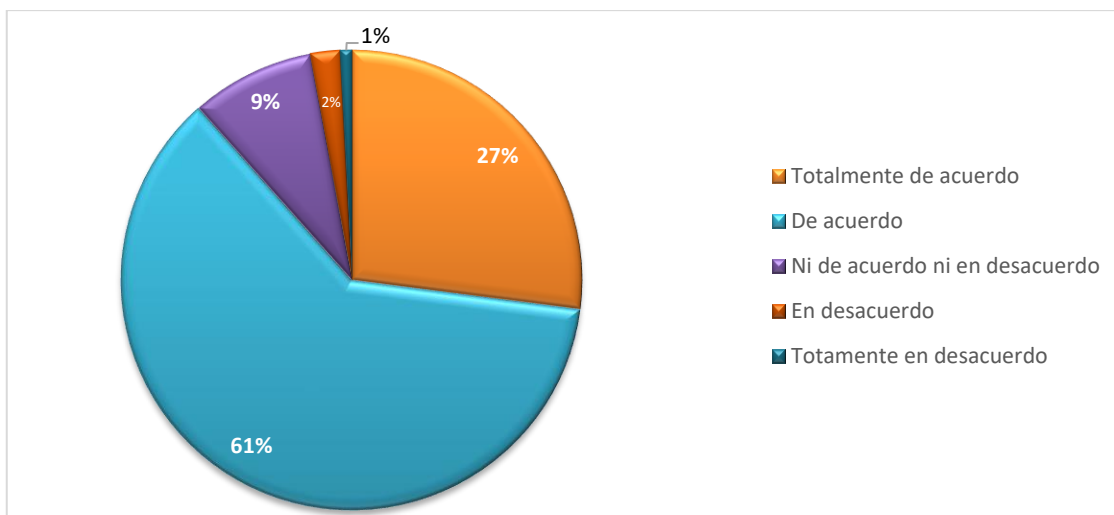
En totalidad de las personas encuestadas se logró identificar que el 55% indica que sí están familiarizados con el estado financiero, mientras que el 45% restantes indica que no lo están. Se puede afirmar que se destaca una gran importancia en abordar temas de programas educativos para promover este conocimiento financiero.

**Pregunta 2:** ¿Considera que la cooperativa satisface adecuadamente sus necesidades financieras actuales?

**Tabla 4-14:** Considera que la cooperativa satisface adecuadamente sus necesidades financieras actuales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	103	27%
De acuerdo	234	61%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	9%
En desacuerdo	8	2%
Totamente en desacuerdo	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-12:** Considera que la cooperativa satisface adecuadamente sus necesidades financieras actuales

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

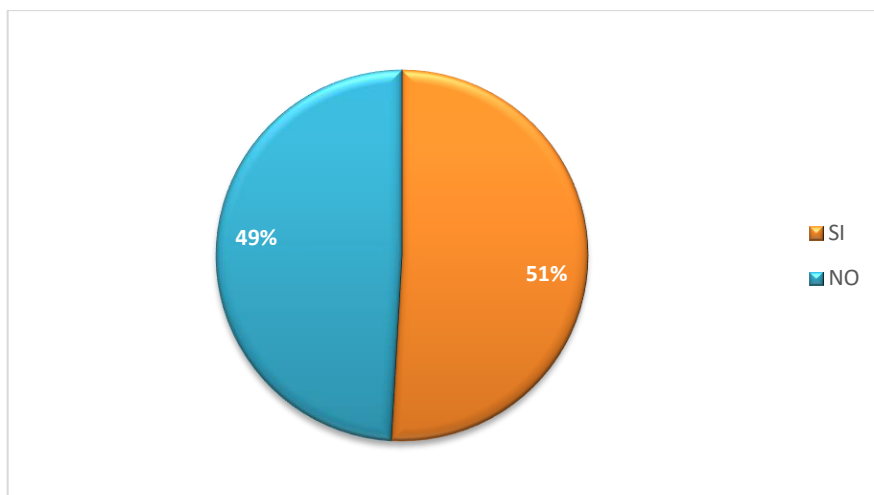
En totalidad de las personas encuestadas, se pudo evidenciar que las opciones más votadas fueron: “Totalmente de acuerdo” con el 27%, “De acuerdo” con el 61%, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 9%, “En desacuerdo” con el 2%, y “Totalmente en desacuerdo” con el 1%. En base en los resultados, se percibe que la cooperativa si satisface las necesidades financieras de sus socios.

**Pregunta 3:** ¿Utiliza actualmente servicios adicionales ofrecidos por la cooperativa, como préstamos o inversiones?

**Tabla 4-15:** Utiliza actualmente servicios adicionales ofrecidos por la cooperativa, como préstamos o inversiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	194	51%
NO	187	49%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-13:** Utiliza actualmente servicios adicionales ofrecidos por la cooperativa, como préstamos o inversiones

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

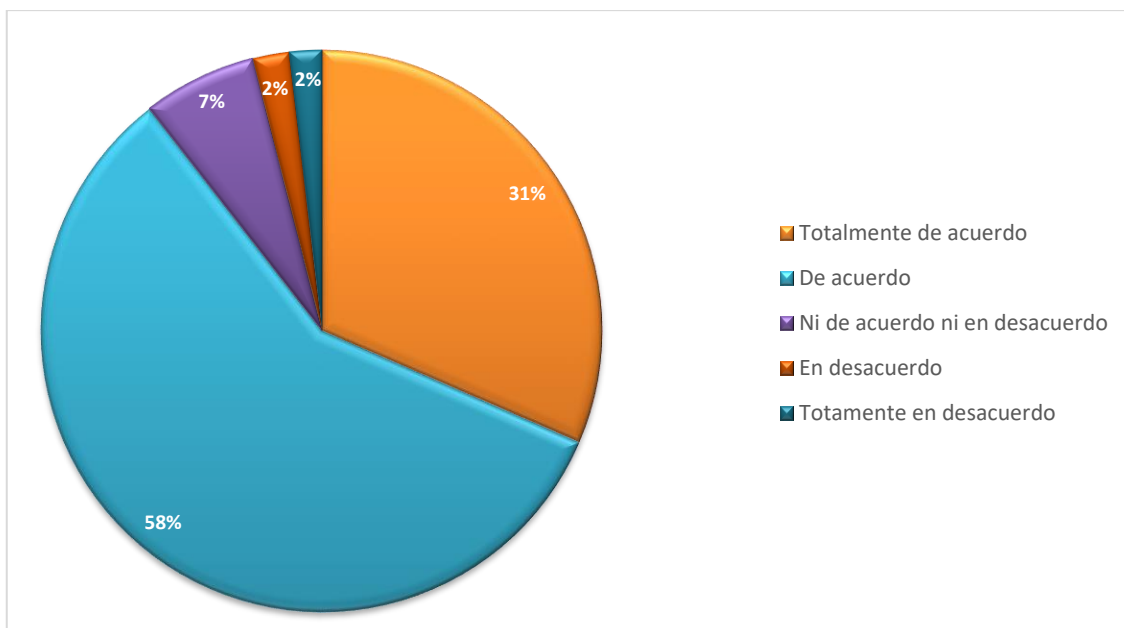
De todas las personas encuestadas, el 51% indica que si utilizan los servicios adicionales de la cooperativa. Por otro lado, el 49% se visualiza que no los usa. Este resultado indica que se debe explorar las posibles razones de que una gran cantidad de socios aun no usan los servicios adicionales.

**Pregunta 4:** ¿Cree que la rentabilidad actual de la cooperativa es suficiente para incentivar la permanencia y atracción de nuevos socios?

**Tabla 4-16:** Cree que la rentabilidad actual de la cooperativa es suficiente para incentivar la permanencia y atracción de nuevos socios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	120	31%
De acuerdo	221	58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	7%
En desacuerdo	8	2%
Totamente en desacuerdo	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-14:** Cree que la rentabilidad actual de la cooperativa es suficiente para incentivar la permanencia y atracción de nuevos socios

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

Los resultados nos muestran que las opciones más votadas fueron: “Totalmente de acuerdo” con el 31%, “De acuerdo” con el 58%, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 7%, “En desacuerdo” con el 2%, y “Totalmente en desacuerdo” con el 2%. Estos resultados nos indica que se debe realizar un análisis profundo de las percepciones para lograr identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias.

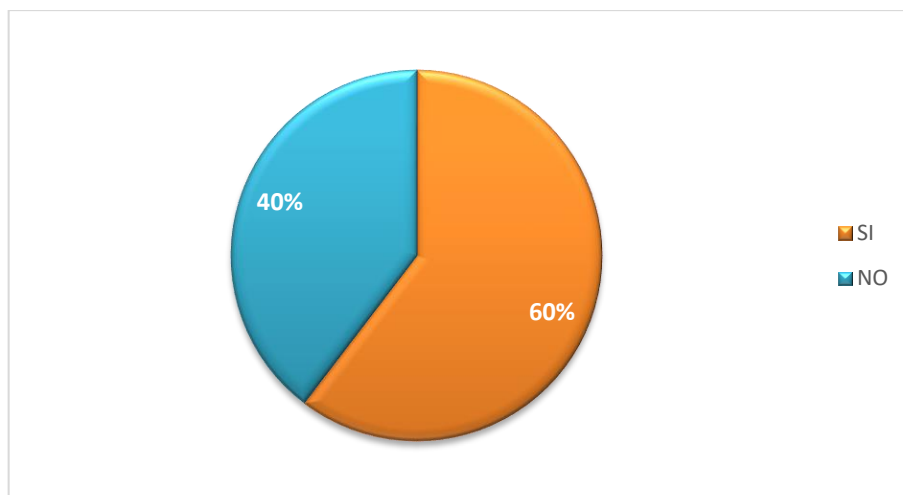
**Pregunta 5:** ¿Se siente involucrado/a en el proceso de toma de decisiones de la cooperativa, especialmente en temas financieros?

**Tabla 4-17:** Se siente involucrado/a en el proceso de toma de decisiones de la cooperativa, especialmente en temas financieros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	230	60%
NO	151	40%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.





**Ilustración 4-15:** Se siente involucrado/a en el proceso de toma de decisiones de la cooperativa, especialmente en temas financieros

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

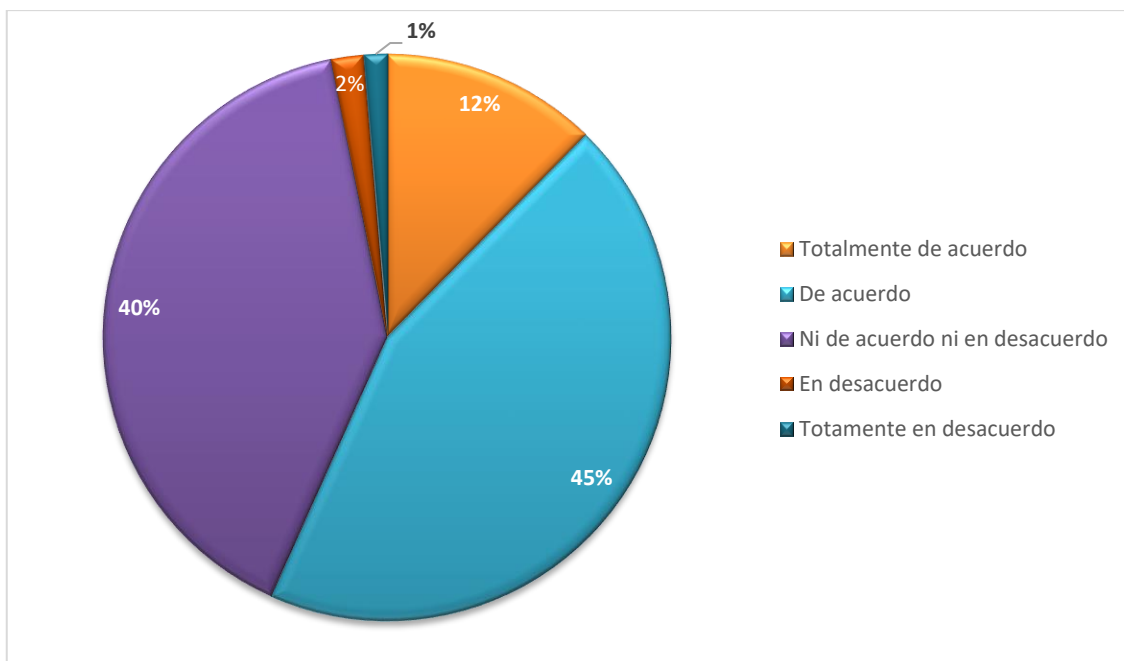
Los resultados de la encuesta revelan que el 60% de los socios encuestados corresponde a la pregunta no siente que forman parte de este proceso. Por otro lado, el 40% de los empleados encuestados respondieron que si siente que los toman en cuenta en estos procesos. Se observa que en su mayoría sienten una falta de inclusión, en contraparte si siente que son tomados en cuenta, percibiendo una participación activa por parte de la cooperativa.

**Pregunta 6:** ¿Considera que la gestión administrativa actual de la cooperativa es eficiente y transparente?

**Tabla 4-18:** Considera que la gestión administrativa actual de la cooperativa es eficiente y transparente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	47	12%
De acuerdo	169	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	153	40%
En desacuerdo	7	2%
Totamente en desacuerdo	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-16:** Considera que la gestión administrativa actual de la cooperativa es eficiente y transparente

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

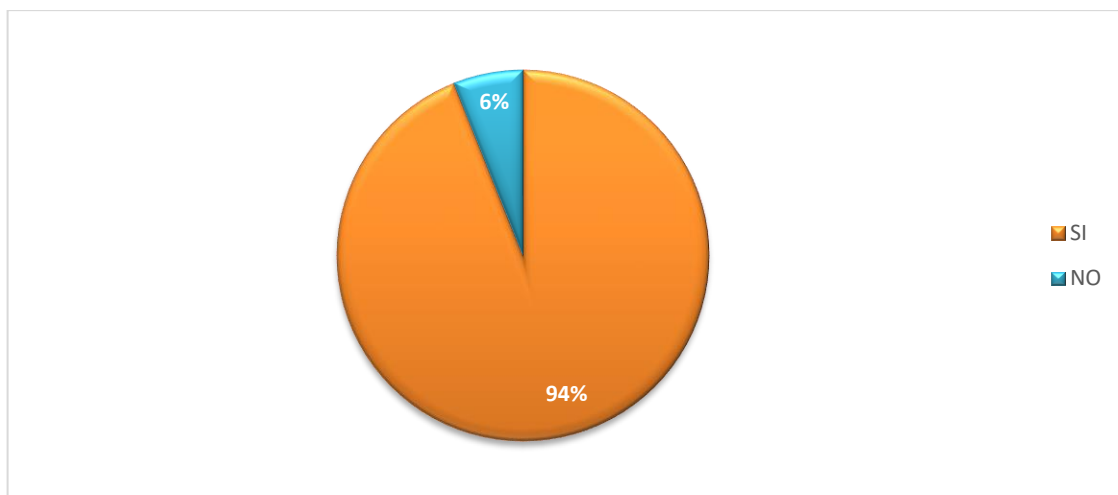
En base en los resultados nos indica que las opciones votadas fueron: “Totalmente de acuerdo” con el 12%, “De acuerdo” con el 44%, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 40%, “En desacuerdo” con el 2%, y “Totalmente en desacuerdo” con el 1%. Estos resultados nos indica que se podría realizar retroalimentación más detalladas que logre abordar las inquietudes de aquellos que no expresaron una posición clara.

**Pregunta 7:** ¿Estaría dispuesto/a aumentar su nivel de inversión o ahorro en la Cooperativa si se implementaran estrategias que prometan mayores beneficios?

**Tabla 4-19:** Estaría dispuesto/a aumentar su nivel de inversión o ahorro en la Cooperativa si se implementaran estrategias que prometan mayores beneficios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	358	94%
NO	23	6%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-17:** Estaría dispuesto/a aumentar su nivel de inversión o ahorro en la Cooperativa si se implementaran estrategias que prometan mayores beneficios.

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Análisis e interpretación

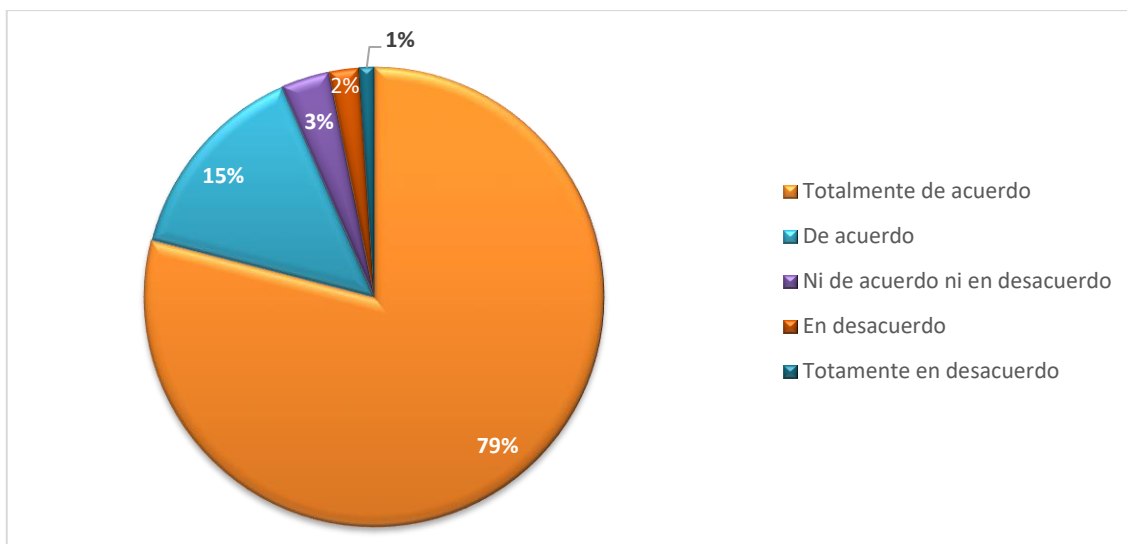
Con base en los datos obtenidos a través de la pregunta 7, el 94% de los encuestados manifestó que sí aumentarían su inversión y ahorro. Por otro lado, el 6% restante indicó que no lo harían. Se sugiere realizar campañas de educación financiera para informar a los socios sobre las oportunidades y lograr una comprensión clara de los beneficios y riesgos asociados.

**Pregunta 8:** ¿Cree que un plan estratégico bien estructurado mejoraría la rentabilidad y el crecimiento futuro de la Cooperativa Minga Ltda.?

**Tabla 4-20:** Cree que un plan estratégico bien estructurado mejoraría la rentabilidad y el crecimiento futuro de la Cooperativa Minga Ltda.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	301	79%
De acuerdo	55	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	3%
En desacuerdo	8	2%
Totamente en desacuerdo	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



**Ilustración 4-18:** Cree que un plan estratégico bien estructurado mejoraría la rentabilidad y el crecimiento futuro de la Cooperativa Minga Ltda.

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### **Análisis e interpretación**

Como se puede evidenciar, las opciones más votadas fueron; “Totalmente de acuerdo” con el 79%, “De acuerdo” con el 14%, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 3%, “En desacuerdo” con el 2%, y en “Totalmente en desacuerdo” con el 1%. Estos resultados proporcionan información relevante para involucrar a los socios con sus opiniones para mantener un fuerte respaldo colectivo durante la implementación de el plan estratégico.

### **4.5 Análisis e Interpretación de resultados**

La ejecución de encuestas y entrevistas a miembros que forman parte de la COAC Minga Ltda., es crucial para percibir sus necesidades y opiniones sobre el manejo de la entidad y servicios que ofrece la misma. Esta narración de los resultados proveerá una visión detallada de las áreas de mejora de la cooperativa, para detallar sugerencias en el desarrollo y su crecimiento.

La encuesta se la realizo a los empleados de la COAC Minga Ltda., con un total de 25. Se pudo observar que la mayoría si están familiarizados con la planificación estratégica y participan en la identificación de oportunidades de crecimiento, en las metas y objetivos de la cooperativa, pero la comunicación que se da entre los departamentos de la entidad no es efectiva. Además, se demostró que la mitad de los empleados no saben si hay indicadores de rendimientos para una correcta evaluación hacia las metas estratégicas, y se observó que no se realizan capacitaciones periódicas para la mejora de las habilidades y conocimientos para la gestión administrativa, ya que es crucial abordar esta falta de capacitaciones desde una perspectiva critica pero constructiva,

por lo que en el entorno empresarial están en constante cambio las prácticas administrativas y las tecnologías, sin estas capacitaciones existe el riesgo de que el personal se quede rezagado en términos de habilidad y conocimientos. Por último, se demostró que si hay un mecanismo para evaluar y ajustar la planificación estratégica en función a cambios internos y externos.

Las encuestas realizadas a los socios fueron de un total de 381. Se observó que la cooperativa si satisface sus necesidades financieras, la mitad de ellos si utilizan los servicios adicionales ofrecidos como préstamos o inversiones. Además, la mitad se siente de acuerdo con la eficiencia de la entidad y el resto no tanto. Además, se demostró que se motivarían y estarían dispuestos a aumentar su nivel de inversión y ahorro si se implementaran estrategias que prometan mayores beneficios.

De las entrevistas realizadas al Gerente y al jefe encargado del apartado financiero de la COAC Minga Ltda., se observó que están trabajando arduamente en el desarrollo, eficiencia y sostenibilidad, así como su mejora continua en sus objetivos y metas estratégicas, se demostró que cumplen objetivos financieros y se toma en cuenta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para impulsar su crecimiento financiero.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1 Título de la propuesta

Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2023-2027.

#### 5.2 Objetivos de la propuesta

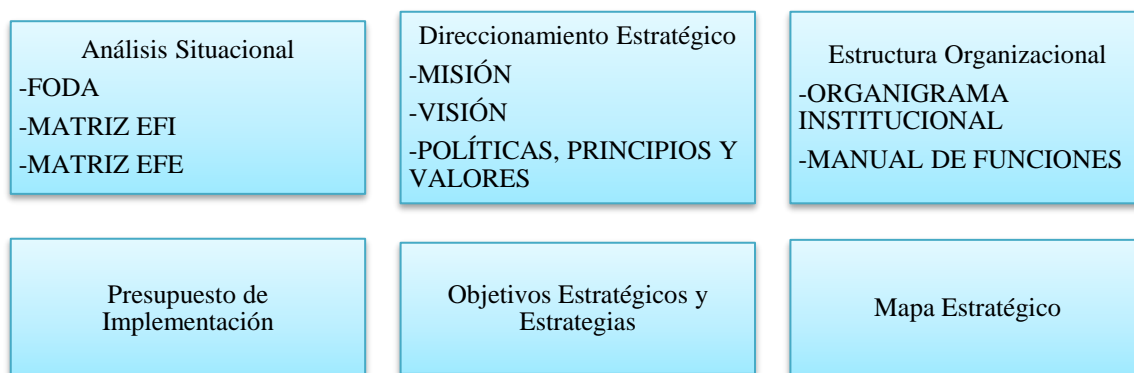
##### 5.2.1 *Objetivo general*

Desarrollar un marco propositivo aplicable, que sirva como base a la formulación de un plan estratégico, con el fin de fortalecer a largo plazo la gestión, rentabilidad y sostenibilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

##### 5.2.2 *Objetivos específicos*

- Analizar la estructura organizacional, la alineación y efectividad de las políticas organizativa, principios y valores establecidos en el encaminamiento estratégico de la COAC Minga Ltda., para el propósito de fortalecer la coherencia entre la implementación práctica y la visión institucional.
- Identificar y mejorar la posición competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., mediante el diagnóstico estratégico FODA con el fin de proporcionar una base sólida para la formulación de las estrategias del Plan Estratégico.
- Proponer estrategias específicas orientadas a los objetivos estratégicos y presupuesto actual de la COAC Minga Ltda., mediante objetivos de mejorar la eficiencia, perspectivas y sostenibilidad de la institución.

### 5.3 Estructura de la propuesta



**Ilustración 5-1:** Estructura de la propuesta

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.4 Análisis situacional

#### 5.4.1 Matriz FODA

**Tabla 5-1:** Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1.</b> Edificio administrativo propio.</p> <p><b>F2.</b> Alternativas de ahorro para segmentos medio-bajo y medio-alto.</p> <p><b>F3.</b> Apertura accesible de cuentas.</p> <p><b>F4.</b> Capacidad en resolver problemas a nuevas necesidades de los socios.</p> <p><b>F5.</b> Personal Capacitado.</p>	<p><b>O1.</b> Atractivo mercado financiero.</p> <p><b>O2.</b> Ampliación de líneas de productos financieros y servicios cooperativos.</p> <p><b>O3.</b> Acceso a zonas urbanas y rurales.</p> <p><b>O4.</b> Generación de nuevas plazas de trabajo.</p> <p><b>O5.</b> Estar bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1.</b> Falta de compromiso e involucramiento del personal.</p> <p><b>D2.</b> Flujo de información y comunicación inadecuada.</p> <p><b>D3.</b> Estructura organizacional no definida.</p> <p><b>D4.</b> Falta de servicios a través de canales electrónicos.</p> <p><b>D5.</b> Falta de capacitación al personal en atención a los socios.</p>	<p><b>A1.</b> El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por los bancos y Cooperativas del segmento 1.</p> <p><b>A2.</b> Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro.</p> <p><b>A3.</b> Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés, tiende a reducir el margen de rentabilidad.</p> <p><b>A4.</b> Implementación de políticas, ordenanzas emitidas por los gobiernos autónomos descentralizados en las cuales funcionan las Agencias de la Cooperativa.</p> <p><b>A5.</b> Contaminación ambiental en los puntos de atención en donde se desarrolla nuestras actividades.</p>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.4.2 Matriz EFI

La matriz EFI ofrece un marco para evaluar los aspectos internos de una institución, centrándose en sus fortalezas y debilidades. En este contexto, se asigna una calificación específica para guiar la implementación de estrategias. Esta calificación se basa en una escala que distingue entre fortalezas menores (valoradas en 3), fortalezas mayores (valoradas en 4), debilidades menores (valoradas en 2) y debilidades mayores (valoradas en 1).

**Tabla 5-2:** Matriz EFI

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1.</b> Edificio administrativo propio.	0,19	4	0.76
<b>F2.</b> Alternativas de ahorro para segmentos medio-bajo y medio-alto.	0,14	4	0.56
<b>F3.</b> Apertura accesible de cuentas.	0,11	3	0.33
<b>F4.</b> Capacidad en resolver problemas a nuevas necesidades de los socios.	0.10	3	0.30
<b>F5.</b> Personal Capacitado.	0.20	4	0.80
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1.</b> Falta de compromiso e involucramiento del personal.	0.07	2	0.14
<b>D2.</b> Flujo de información y comunicación inadecuada.	0.09	2	0.18
<b>D3.</b> Estructura organizacional no definida.	0.10	2	0.20
<b>D4.</b> Falta de servicios a través de canales electrónicos.	0.06	1	0.06
<b>D.5</b> Falta de capacitación al personal en atención a los socios.	0,08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.49</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### Interpretación

El puntaje alcanzado en la matriz EFI es de 3,49, indicando como la COAC Minga Ltda., evidencia una predominancia de fortalezas sobre debilidades. Este análisis revela que la institución se encuentra en una situación óptima y carece de problemas internos significativos, según los datos recopilados.



### 5.4.3 Matriz EFE

La matriz EFE ofrece un marco para evaluar los aspectos internos de una institución, centrándose en sus oportunidades y amenazas. En este contexto, se asigna una calificación específica para guiar la implementación de estrategias. Esta calificación se basa en una escala que distingue entre oportunidades menores (valoradas en 3), oportunidades mayores (valoradas en 4), amenazas menores (valoradas en 2) y amenazas mayores (valoradas en 1).

**Tabla 5-3:** Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1.</b> Atractivo mercado financiero.	0,08	3	0,24
<b>O2.</b> Ampliación de líneas de productos financieros y servicios cooperativos.	0,10	3	0,30
<b>O3.</b> Acceso a zonas urbanas y rurales.	0,13	3	0,39
<b>O4.</b> Generación de nuevas plazas de trabajo.	0,11	3	0,33
<b>O5.</b> Estar bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	0,17	4	0,68
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1.</b> El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por los bancos y Cooperativas del segmento 1.	0,12	1	0,12
<b>A2.</b> Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro.	0,08	1	0,08
<b>A3.</b> Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés, tiende a reducir el margen de rentabilidad.	0,06	1	0,06
<b>A4.</b> Implementación de políticas, ordenanzas emitidas por los gobiernos autónomos descentralizados en las cuales funcionan las Agencias de la Cooperativa.	0,07	1	0,07
<b>A5.</b> Contaminación ambiental en los puntos de atención en donde se desarrolla nuestras actividades.	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,43</b>

Realizada por: Muñoz, A. (2024).

### Interpretación

El resultado obtenido en la matriz EFE es de 2,43, lo cual señala, como la COAC Minga Ltda., situada en la ciudad de Riobamba, se observa una superioridad de las amenazas sobre las oportunidades. Esto implica que la empresa enfrenta desafíos externos significativos que requieren atención y estrategias adecuadas para su mitigación y superación.

## 5.5 Direccionamiento estratégico

### 5.5.1 Misión actual

La COAC MINGA Ltda., es una entidad del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria que promueve, fortalece y financia a través de actividades de intermediación financiera, con la redistribución responsable de recursos económicos, mejorando la calidad de vida de nuestros asociados e incentivando la cultura del ahorro y el acceso al crédito. (Cooperativa Minga Ltda., 2022)

### 5.5.2 Propuesta de misión

La COAC MINGA Ltda., comprometida a liderar la transformación positiva en la Economía Popular y Solidaria, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo sostenible a través de una intermediación financiera ética y responsable. Nos dedicamos a fortalecer y financiar proyectos que generen un impacto social significativo, con un enfoque en la redistribución responsable de recursos económicos para mejorar la calidad de vida de nuestros asociados a los que servimos.

**Tabla 5-4:** Propuesta de Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>¿Cuándo y cómo se creó?</b>	Se crea el 30 de mayo de 1997, mediante Acuerdo Ministerial No. 694 otorgado por el Ministerio de Bienestar Social y registrada con el Número de Orden 6012 en la Dirección Nacional de Cooperativas. El 7 de mayo de 2013 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS aprueba el Estatuto Social de la COAC MINGA Ltda., mediante Resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000726. Nace en el cantón Colta, en los años 80, en búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que no tenían acceso en la banca tradicional; fundada con valores y principios de la cultura kichwa, inicia como una pequeña caja de ahorro y crédito de la AIECH (actual COMPOCIECH en Majipamba), empezando a tener socios y socias de diversas comunidades y cantones de la provincia de Chimborazo, única y exclusivamente Indígenas evangélicos.
<b>¿Cuál es el objeto social de la MINGA?</b>	Desarrollar actividades ligadas a la intermediación financiera con responsabilidad a sus socios.
<b>¿Quiénes puede ser socios de la cooperativa?</b>	Son socios de la cooperativa las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno. El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

	La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.
<b>¿Cuál es su mercado objetivo?</b>	La cooperativa atiende a los migrantes residentes, jubilados, hijos de los socios, comerciantes de los mercados, microempresarios, emprendedores, productores agrícolas y pecuarios, servidores públicos y privados, transportistas, amas de casa, beneficiarios del bono de desarrollo humano, organizaciones sociales.

**Realizado por:** Muñoz, A. 2024.

### 5.5.3 *Visión actual*

En el 2024 la COAC MINGA Ltda., será una entidad financiera con responsabilidad social, comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, brindando productos y servicios de intermediación financiera, eficientes con valores y principios cooperativos. (Cooperativa Minga Ltda., 2022)

### 5.5.4 *Propuesta de Visión*

Para el año 2027, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se posicionará como líder en el sector cooperativo, reconocida por su compromiso con el desarrollo sostenible, la equidad y la solidaridad. Nos visualizamos como una organización innovadora, promoviendo la calidad de vida y bienestar integral de sus socios, generando impacto positivo en el entorno social y económico.

### 5.5.5 *Políticas, principios y valores*

#### 5.5.5.1 *Políticas*

**Tabla 5-5:** Políticas

<b>Acciones institucionales</b>	<b>Descripción de la Política</b>
<b>Publicidad</b>	Difundir el modelo cooperativo de la COAC MINGA Ltda., impulsando la responsabilidad social y el balance social con sus asociados a través de las diferentes actividades planificadas.
<b>Formación y capacitación</b>	La COAC MINGA Ltda., incorpora en sus prácticas, programas de capacitación, formación y socialización, como ejes transversales de principios y valores cooperativos.
<b>Comunicación</b>	Desarrollar procesos planificados y participativos de comunicación masiva e interpersonal, orientados a fortalecer y socializar los logros y proyectos, la educación cooperativa, la buena imagen pública y la inserción del sector

	cooperativo en la economía popular y solidaria, información emitida por el ente de control a través de los boletines financieros.
<b>Financiamiento</b>	Gestionar recursos monetarios de forma eficaz (consecución de financiamiento), para contribuir de manera sostenible a la inclusión social y económica de sus asociados, con indicadores óptimos para la búsqueda de apalancamiento en entidades de banca de segundo piso.
<b>Asistencia técnica</b>	Se mejorará la generación de valor agregado, y la gestión e innovación organizacional, que permita a la COAC MINGA Ltda., cumplir su objeto social.
<b>Innovación e Investigación</b>	Impulsar prácticas innovadoras y procesos de investigación que contribuyan al desarrollo de nuevos productos financieros y servicios cooperativos a la medida de las necesidades de nuestros asociados.
<b>Integración</b>	Impulsar la participación activa de la COAC “MINGA” Ltda., en organismos de integración cooperativa en el ámbito nacional e internacional como aliados estratégicos y trabajo de economías en escala.
<b>Evaluación</b>	Monitorear la evolución cotidiana, la efectividad y eficiencia en los procesos implementados para el logro de sus fines, mediante la búsqueda de la excelencia a través del recurso humano, calidad de sus servicios, transparencia en sus operaciones, sostenibilidad y la salvaguarda de su patrimonio.
<b>Asesoría legal, doctrinaria, administrativa y financiera</b>	Orientar, asesorar y capacitar sobre la normativa legal que rige a la institución, filosofía y doctrina cooperativa, análisis financiero, gestión crediticia, planificación, presupuestos, contabilidad, etc., que permita contar con líderes cooperativistas comprometidos con los objetivos institucionales.
<b>Tecnologías de la información</b>	Efectivizar el desarrollo de sus actividades operativas, estar siempre innovando sus recursos tecnológicos y logísticos con la finalidad de informar de manera oportuna, transparente, eficiente, eficaz y efectiva.

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.5.5.2 Principios

De acuerdo con la ideología que tiene COAC “MINGA” Ltda., establece el adecuado propósito de la institución financiera y están guían de manera apropiadas sus valores para el alcance de su subjetivos.

**Tabla 5-6:** Principios

<b>Puntualidad</b>	La COAC MINGA Ltda., trabaja según los objetivos y metas planteadas en el tiempo establecido, cumpliendo así con sus obligaciones de forma oportuna.
<b>Adhesión voluntaria y abierta</b>	La COAC MINGA Ltda., permite el ingreso o retiro, sin discriminación alguna al socio, esta es la puerta de entrada al sistema cooperativo.

<b>Trabajo en equipo</b>	La COAC MINGA Ltda., promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un servicio de calidad y calidez a sus asociados.
<b>Responsabilidad Social</b>	La COAC MINGA Ltda., aporta al progreso de calidad, condiciones de sus socios, mediante la concesión de créditos flexibles a la medida y alcance de sus posibilidades, además la comunidad en general a través del servicio oportuno, eficiente y eficaz.
<b>Eficiencia</b>	La COAC MINGA Ltda., tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos por la alta dirección.
<b>Credibilidad y Confianza</b>	La COAC MINGA Ltda., es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo.

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.5.5.3 Valores

**Tabla 5-7:** Valores

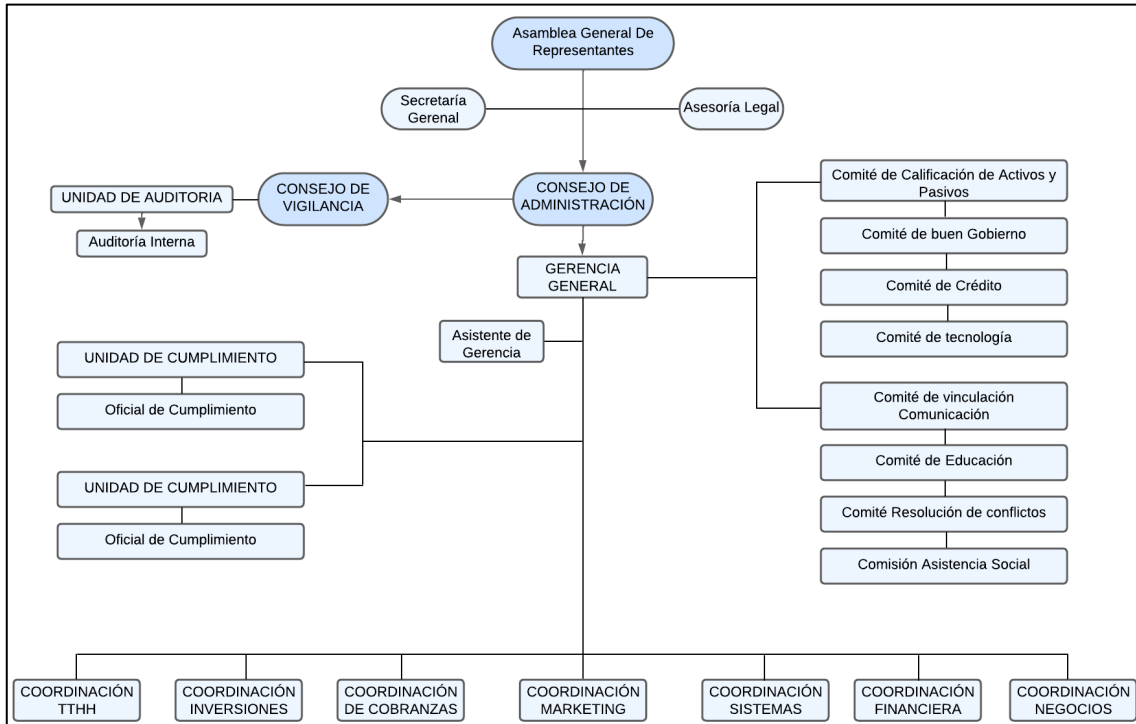
<b>HONESTIDAD</b>	Se considera fundamental tener en cuenta este valor de transparencia en la relación inferior y exterior de la institución financiera.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Compromiso que establece la COAC “MINGA” Ltda., para los socios, directivos, colaboradores, sus familias y con la sociedad en general. La información existente de la gestión está disponible para libre acceso para todos.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La gestión empresarial se basada en el cumplimiento ético de los y obligaciones con sus socios, sus familias y la sociedad, dando respuestas adecuadas a sus necesidades.
<b>IGUALDAD</b>	La Cooperativa reconoce que todos tienen los mismos derechos, sin ser limitados por el género, etnia, credo o posesión socioeconómica, siendo tratados de forma justa y sin discriminación alguna.
<b>RESPETO</b>	Se ejerce cuando mostramos aprecio y cuidado por el valor que tienen todos nuestros socios, directivos y colaboradores, respetando sus derechos y su dignidad, al igual en nuestra gestión empresarial al no impactar el ambiente que nos rodea.
<b>SENTIDO DE PERTINENCIA</b>	Todos los integrantes de la COAC “MINGA” Ltda., cuentan con un alto grado de identidad y compromiso, manifestado en el cumplimiento de nuestras normas

	internas, la participación democrática, el control social en la gestión y el aprovechamiento de los productos financieros y servicios que se brindan.
<b>SOLIDARIDAD</b>	Nuestra Cooperativa está comprometida con la creación de una relación humana de mutuo apoyo para la solución de problemas sentidos de nuestros socios, directivos, colaboradores, sus familias, y la comunidad en general.
<b>RENTABILIDAD</b>	El concepto de rentabilidad en nuestra cooperativa se amplía no solo al aspecto económico sino a su compatibilidad con la rentabilidad social, donde se le da la prevalencia al capital humano desarrollando una gestión encaminada al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de nuestros asociados.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL</b>	La COAC “MINGA” Ltda., hace una contribución activa al mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros asociados, contribuyendo al mejoramiento social, económico y medioambiental de nuestro país, con el objetivo de ser respetuosos del impacto que generan nuestras actividades empresariales, con el fin de ser más competitivos y ofrecer un valor agregado en nuestros productos y servicios.
<b>CONFIANZA</b>	La confianza, de hecho, es el fruto que se obtiene del cumplimiento rutinario y sostenido de los demás valores institucionales, y es tal vez el valor más preciado de la COAC “MINGA” Ltda., pues este es el que le permite vivir. La confianza esta expresada en la seguridad que tienen los socios al entregarnos el manejo de sus recursos económicos y al manejo responsable de los mismos.
<b>COMPROMISO</b>	Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas, exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos para enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social, pues sin ello, toda programación será una propuesta cargada de buena voluntad social.

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

## 5.6 Estructura organizacional


### 5.6.1 Organigrama institucional



**Ilustración 5-2:** Organigrama institucional

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.6.2 Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN		SEG 1
	VERSIÓN:	1
	PUESTO:	Jefe de Agencia
	DEPARTAMENTO:	Dirección o administración ejecutiva
	DEPENDENCIA:	Jefe de Negocios
	SUPERVISA A:	Asesor de crédito, Atención al cliente, Cajero: Recibidor/Pagador, Recaudador.
	NÚMERO DE CARGOS:	1
	FECHA DE APROBACIÓN	19/02/2024
<b>MISIÓN</b>		
Administrar todas las áreas administrativas, financiera económica y operativa de la agencia, definiendo metas y estrategias que ofrece la cooperativa.		

## FUNCIONES

### **OPERATIVO**

- Inauguración de la agencia.
- Conceder fondo inicial a recibidores pagadores.
- Obtener el dinero al fin del día.
- Gestionar los depósitos realizados como cheques y efectivos.
- Cuadrar la bóveda de manera eficaz.
- Revisión de documentos para el cierre de cuentas fijados.
- Revisar y autorizar retiros en montos mayores a los dos dólares.
- Tener los cheques para su correcta administración y contabilización.
- Extraer respaldos de la documentación de operaciones.
- Elaborar y renovar pólizas con su respectivo cuadro.
- Reemplazar a Recibidor – Pagador y Asesor de Crédito cuando sea requerido.
- Elaborar el cuadro de pagarés en el sistema y luego enviarlos a custodia de valores.
- Llevar el control de la efectivización de los cheques receptados de los socios.
- Atender los requerimientos de los socios en el seguro de vida.
- Control de lavado de activos.
- Realizar un informe del buzón de reclamos mensualmente.
- Mantener en stock formularios, folletos, papelería y materiales que garanticen el normal funcionamiento de la agencia.

### **PLANIFICACION DE ACTIVIDADES Y MERCADEO DEL PRODUCTO**

- Identificar nichos de mercado y promocionar los productos y servicios de la cooperativa para captar nuevos clientes.
- Planificar las agendas diarias de trabajo de los Asesores de Crédito y controlar el cumplimiento de las visitas asignadas.
- Apoyar en la gestión de mercadeo y administración eficiente del riesgo de colocación de la cartera de créditos de los productos del área.
- Asignar las plazas de trabajo al personal del área y analizar las solicitudes de cambio de zonas.
- Realizar el acompañamiento necesario relacionado con el levantamiento de información de los microempresarios, análisis socioeconómicos y estudio de factores cualitativos y cuantitativos a fin de fortalecer la gestión de análisis y comercialización del personal del área.
- Analizar los informes de producción a fin de medir la efectividad de colocaciones y análisis de riesgo del personal responsable del mercadeo y venta de los productos por zona, agencia y sucursal.
- Informar a los clientes de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa.
- Cumplir y hacer cumplir la planificación estratégica, correspondiente a su agencia, orientado al cumplimiento de los objetivos generales de la Cooperativa.
- Administrar el sistema de incentivos del personal a su cargo.
- Revisar los reportes de las visitas realizadas por parte de los Asesores de Crédito.
- Solicitar excepciones si el cliente se encuentra fuera de la política crediticia.
- Atender socios corporativos de manera personalizada y satisfacer sus necesidades con respecto a transacciones financieras que mantiene con la cooperativa.

### **ADMINISTRACIÓN DE CARTERA**



- Convocar al comité de crédito de la agencia, para el análisis, calificación y aprobación de solicitudes de crédito.
- Participar en el comité de crédito a fin de analizar y evaluar el riesgo de las operaciones crediticias solicitadas.
- Recomendar las operaciones de crédito, a través de comités de crédito.
- Coordinar el seguimiento del procesamiento de las operaciones solicitadas.
- Controlar la correcta aplicación de la metodología.
- Establecer metas a Asesores de crédito.
- Monitorear el cumplimiento de las metas de los Asesores de Crédito
- Mantener reuniones periódicas con el personal del área a fin de coordinar actividades conjuntas y revisar la productividad, cumplimiento de metas y demás temas relacionados con las operaciones del departamento.

#### **RECUPERACION DE CARTERA**

- Gestión de cartera vencida, mediante llamadas y visitas de acuerdo a la estrategia establecida.
- Analizar el reporte de cartera mensual.
- Revisar el reporte de las llamadas realizadas a los clientes que presentan créditos vencidos.
- Evaluar aquellos casos en los que la recuperación de la cartera tome más tiempo de lo estipulado a fin de solicitar apoyo en la gestión de cobranza Judicial
- Monitorear el cobro de los créditos vencidos y castigados y apoyar en la gestión de cobro en caso de ser necesario.
- Controlar el cumplimiento de la reprogramación de créditos y su efecto sobre la calidad de la cartera.
- Realizar comités de mora.
- Controlar el cumplimiento de la reprogramación, reestructuración y refinanciación de créditos y su efecto sobre la calidad de la cartera.
- Coordinar medios de transporte para cobranzas.

#### **ADMINISTRACION DE GARANTIAS**

- Revisar y archivar diariamente y en forma cronológica los documentos de los movimientos financieros realizados que le compete al cargo que realiza.
- Asesorar a los clientes sobre los requisitos necesarios para instrumentar garantías.
- Solicitar al departamento legal el avalúo respectivo.
- Hacer el seguimiento de la entrega oportuna de los avalúos solicitados.
- Enviar los documentos recibidos al departamento Legal para coordinar la instrumentación de garantías.
- Monitorear el estatus de las garantías solicitadas hasta la culminación de las mismas.
- Coordinar el envío de comunicaciones a los clientes solicitando la actualización de pólizas de seguros y avalúos vencidos.
- Monitorear el correcto ingreso en el sistema de la información relacionada a la instrumentación de garantías.


#### **APOYO EN LA SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE CRÉDITO**

- Coordinar con el Jefe de Negocios y el Departamento de Recursos Humanos la selección, capacitación y evaluación del personal a su cargo.
- Apoyar a la Gerencia en la selección final de los Oficiales de Microcrédito.
- Coordinar con el área de Recursos Humanos las fechas de capacitación del personal nuevo y los temas a desarrollarse.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la capacitación y entrenamiento del personal, tanto en el aula como en campo, en los temas relacionados con la metodología y políticas de créditos, uso de las herramientas tecnológicas, técnicas de cobranzas, promoción del producto, evaluación de créditos, entre otros.</li> <li>Elaborar los informes de las capacitaciones y evaluaciones realizadas a fin de identificar el personal apto para incorporarse a la institución.</li> </ul> <p><b>OTRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar charlas o reuniones con gremios o asociaciones a fin de difundir los productos ofrecidos por el área.</li> <li>Preparar talleres de retro alimentación a fin de analizar la promoción, impacto, cobranzas y demás actividades del área.</li> <li>Controlar los gastos incurridos por el personal del área.</li> <li>Monitorear el seguimiento de la atención y resolución de requerimientos, reclamos y excepciones presentados por los clientes.</li> <li>Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.</li> <li>Controlar y supervisar al personal a su cargo, velando por el desarrollo profesional de cada uno de ellos.</li> <li>Controlar y Supervisar el desenvolvimiento de la Oficina.</li> <li>Delegación de funciones a personal a cargo.</li> <li>Cumplir las demás funciones que disponga la Jefatura de Negocios y Gerencia General</li> <li>Elaborar reportes e informes de toda la gestión realizada en la Agencia</li> <li>Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables y reglamentos internos de la Cooperativa.</li> </ul>
--

REQUISITOS	
<p><b>Formación:</b> Egresado o Título superior en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, o carreras afines, o experiencia que abalice cumplir las funciones para este cargo.</p>	<p><b>Experiencia:</b> Al menos 1 año.</p>

**Realizado por:** Muñoz, A. 2024.

IDENTIFICACIÓN		SEG 1
	VERSIÓN:	1
	PUESTO:	Asesor de Crédito
	DEPARTAMENTO:	Administración
	DEPENDENCIA:	Jefe de Agencia
	SUPERVISA A:	S/N
	NÚMERO DE CARGOS:	4
	FECHA DE APROBACIÓN	19/02/2024
MISIÓN		
<p>Realizar la gestión de mercadeo, captación, colocación, seguimiento administración y recuperación de la cartera de los diferentes productos y servicios que se manejan dentro del segmento. Adicionalmente, coordina la adecuada instrumentación de las operaciones crediticias tanto de consumo como de microcrédito necesarias para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidos por la institución.</p>		
FUNCIONES		
OPERATIVO		

- Colocar en el sistema toda información de solicitud de crédito presentada.
- Determinar carpetas de operaciones de crédito para cada socio.
- Acreditación en la cuenta del cliente, en referencia de la operación aprobada.
- Entrega de documentación al asistente de custodio de valores.

#### **MERCADEO DEL PRODUCTO Y PRECALIFICACION DE CLIENTES**

- Realizar la gestión de mercadeo del producto y captación de clientes informando acerca de los beneficios y requisitos necesarios para aplicar a los microcréditos ofrecidos por la Cooperativa.
- Asesorar a los clientes a fin de asegurar continuidad y fidelidad de los mismos a la organización.
- Evaluar las condiciones existentes en el medio productivo a través de visitas a los clientes a efecto de estudiar los negocios previamente reportados.
- Verificar que la información proporcionada por los clientes cumpla con los requisitos establecidos por la institución.
- Realizar la precalificación de los clientes revisando el estatus de los solicitantes, garantes y cónyuges en la Central de Riesgos.
- Realizar visitas periódicas a los clientes a fin de verificar las condiciones de los negocios reportados y analizar su situación socioeconómica.

#### **ADMINISTRACION DE CARTERA**

- Realizar la planificación mensual de los créditos por vencer.
- Revisar reportes de créditos efectuados sobre montos y número de operaciones vigentes y vencidas.
- Administrar la relación con clientes, buscando fidelizarlos.
- Visitar negocios para promocionar los productos y beneficios de la Cooperativa, de acuerdo a su zona de atención.
- Levantar información financiera del negocio visitado para determinar la liquidez del mismo, capacidad de pago, capital de trabajo y patrimonio.
- Realizar la toma de garantías e información socioeconómica del cliente.
- Evaluar cuantitativamente a clientes en función a la central de riesgos y referencias de vecinos.
- Negociar monto y plazo del crédito en base al análisis de resultados financieros
- Armar la carpeta con toda la documentación del cliente según el orden establecido, prepara propuestas y sustentar las solicitudes ante el comité de recomendación respectivo.
- Participar en el comité de crédito de la agencia.
- Llamar a clientes para informar de la aprobación o negación del crédito
- Cumplir con los procesos establecidos para la concesión del crédito
- Realizar seguimiento del uso de los fondos otorgados para evitar el deterioro de la cartera.
- Realizar cobranza preventiva a cuotas por vencer con clientes con incidencia de morosidad.

#### **RECUPERACIÓN DE CARTERA**

- Analizar el reporte de cartera diaria.
- Realizar las llamadas telefónicas a los clientes que presentan pagos vencidos.
- Elaborar el reporte de las llamadas realizadas.
- Definir el listado de clientes a los cuales se les enviarán los recordatorios de los pagos que deben realizar a fin de cumplir con las obligaciones crediticias adquiridas.
- Coordinar el envío de cartas a los clientes que presentan pagos atrasados y realizar el seguimiento necesario a la cartera vencida.

- Notificar aquellos casos en los que la recuperación de la cartera tome más tiempo de lo estipulado a fin de solicitar apoyo en la gestión de cobranza.
- Efectuar visitas a clientes con cartera vencida que requieran de una atención más personalizada.
- Participar en los operativos programados para la recuperación de créditos vencidos con calificación crítica.
- Entregar a los clientes y garantes las citaciones para que se presenten en las oficinas de la Cooperativa a fin de lograr un acuerdo formal previa ejecución de cobros judiciales.
- Negociar acuerdos de pago con los clientes en mora a fin de recuperar los valores vencidos y precautelar los intereses de la institución.
- Controlar la cartera vencida de los clientes.
- Elaborar el reporte mensual de las gestiones de cobranza realizadas y los acuerdos logrados con los clientes que incurrieron en mora.

#### **ADMINISTRACION DE GARANTIAS**

- Asesorar a los clientes sobre los requisitos necesarios para instrumentar garantías.
- Solicitar al departamento legal el avalúo respectivo.
- Hacer seguimiento de la entrega oportuna de los avalúos solicitados.
- Verificar informe de avalúo de prenda o hipoteca
- Enviar los documentos recibidos al departamento Legal para coordinar la instrumentación de garantías.
- Monitorear el estatus de las garantías solicitadas hasta la culminación de las mismas.
- Coordinar el envío de comunicaciones a los clientes solicitando la actualización de pólizas de seguros y avalúos vencidos.
- Monitorear el correcto ingreso en el sistema de la información relacionada a la instrumentación de garantías.

#### **REPORTES VARIOS**

- Elaborar el reporte del presupuesto de cartera vencida y las colocaciones realizadas en el mes.
- Elaborar el reporte de los clientes que no realizaron sus pagos a tiempo y las razones del incumplimiento.

#### **OTRAS**

- Responsable del archivo y custodia de las carpetas de crédito.
- Velar por la seguridad de la información de la Cooperativa y la continuidad del negocio.
- Realizar el control y seguimiento de la atención y resolución de requerimientos, reclamos y excepciones presentados por los clientes del segmento.
- Retroalimentar el contenido de talleres, cursos enviados por la Cooperativa al resto del equipo de trabajo, como también la entrega en copia del material suministrado en el evento de capacitación.
- Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Atender las observaciones efectuadas por Auditorías externas, internas, organismos de control y otras instituciones relacionadas.
- Atender los requerimientos de información requeridas por aéreas de control interno y lavado de activos.
- Cumplir las políticas, normas y procesos establecidos.
- Cumplir las demás funciones dispuestas por el Jefe de Agencia, Jefe de Negocios y Gerencia General.

#### **REQUISITOS**

##### **Formación:**


Cuarto año de educación superior en Ing. Comercial, Finanzas, Economía, Adm. De Empresas, carreras

##### **Experiencia:**

Al menos 1 año.


afines, o experiencia que abalice cumplir las funciones para este cargo	
---	--

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

IDENTIFICACIÓN		SEG 1
	VERSIÓN:	1
	PUESTO:	Atención al Cliente
	DEPARTAMENTO:	Administración
	DEPENDENCIA:	Jefe de Agencia
	SUPERVISA A:	S/N
	NÚMERO DE CARGOS:	6
	FECHA DE APROBACIÓN	19/02/2024
MISIÓN		
Ofrecer servicios de atención eficiente al asociado, con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas.		
FUNCIONES		
<p><b>OPERATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de cuentas. Llenado de solicitudes para cuentas de ahorro, tarjetas.</li> <li>• Activación, custodio y entrega de tarjetas de débito a socios y clientes.</li> <li>• Reemplazar a los recibidores-pagadores en caso de que uno de ellos se encuentre ausente, o brindarles nuestra ayuda cuando exista mucha afluencia de gente.</li> <li>• Apertura de pólizas</li> <li>• Controlar el inventario de pólizas (Atención al cliente o Jefe de Agencia).</li> <li>• Llamadas telefónicas para renovaciones de pólizas</li> </ul> <p><b>MERCADEO DEL PRODUCTO Y PRECALIFICACION DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar soporte en oficina a oficiales de crédito. Dar información del producto y el servicio a clientes y socios. Llenado de solicitudes de crédito</li> <li>• Realizar promoción y mercadeo del producto</li> <li>• Asesorar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción.</li> <li>• Llevar una base de prospectos.</li> <li>• Entrega de control de prospectos a jefe de agencia.</li> </ul> <p><b>SEGUIMIENTO DE VENCIMIENTOS Y RECUPERACION DE CARTERA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar en el sistema las fechas de vencimiento de los pagos de los créditos otorgados.</li> <li>• Elaborar el reporte de los valores a ser recaudados en la fecha de vencimiento y entrega a Asesores de crédito.</li> <li>• Llamar a los clientes para recordarles los vencimientos y pagos pendientes y realizar el control de garantías (pólizas, contratos, entre otros.)</li> <li>• Coordinar con el Asesor de crédito el envío de las cartas de seguimiento a los clientes a fin de coordinar el pago a realizarse.</li> <li>• Colaborar en gestiones de mora, llamadas telefónicas a socios morosos</li> </ul> <p><b>INGRESO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de solicitudes y mensajes para asesores de crédito.</li> <li>• Revisar si las solicitudes y documentos entregados por los clientes solicitantes de créditos cumplen con las políticas establecidas.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los montos, plazos, tasas de interés, datos del cliente, referencias, datos del garante y demás condiciones establecidas previamente estén correctamente registradas en la solicitud.</li> <li>• Realiza informes de riesgo de solicitudes de crédito, calificación de score.</li> <li>• Entrega de solicitudes para informes a Asesores de Crédito.</li> <li>• Notificar a los Asesores de crédito el ingreso de las solicitudes u operaciones asignadas para su respectiva revisión e inspección económica.</li> <li>• Solicitar a los clientes la firma de los contratos correspondientes al crédito aprobado.</li> <li>• Remitir las observaciones encontradas en los contratos recibidos a fin de que se efectúen las correcciones necesarias.</li> </ul> <p><b>OTRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a los socios a la participación en cada uno de los eventos realizados por la Cooperativa.</li> <li>• Realiza un informe de gestión diaria y mensual de la agencia. Monto de colocación, número operaciones, cartera vencida, recaudación y captación.</li> <li>• Entrega informe en la tarde a Jefe de Agencia.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<p><b>Formación:</b> Mínimo tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, o carreras afines, o experiencia que abalice cumplir las funciones para este cargo.</p>	<p><b>Experiencia:</b> Al menos 1 año.</p>

**Realizada por:** Muñoz, A. (2024).


<b>IDENTIFICACIÓN</b>		<b>SEG 1</b>
	VERSIÓN:	1
	PUESTO:	Recibidor Pagador
	DEPARTAMENTO:	Administración
	DEPENDENCIA:	Jefe de Agencia
	SUPERVISA A:	S/N
	NÚMERO DE CARGOS:	3
	FECHA DE APROBACIÓN	19/02/2024
<b>MISIÓN</b>		
De manera eficiente atender a los asociados para la captación o entrega de efectivo que brinda la cooperativa.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar diariamente en el sistema de contabilidad los giros del exterior.</li> <li>• Realiza un respaldo de movimiento de cajas</li> <li>• Brindar atención al cliente en apertura de cuentas, otorgar certificados.</li> <li>• Asistir en al área de atención al cliente.</li> <li>• Archivo de papeletas de depósito, de retiro, notas de débito, crédito.</li> <li>• Archivo de transferencias internas, resúmenes de caja, cuadre de caja.</li> <li>• Archivo de envió de Money Gram.</li> </ul>		

- Manejo de sistema de facilito y archivo de transacciones.

#### REQUISITOS

<b>Formación:</b> Bachiller en Ciencias Contables, Físico Matemático o Informática, de preferencia que cursen niveles iniciales de Ingeniería Comercial, Finanzas, Economía o carreras afines o experiencia que abalice cumplir las funciones para este cargo	<b>Experiencia:</b> Al menos 3 meses.
--	--

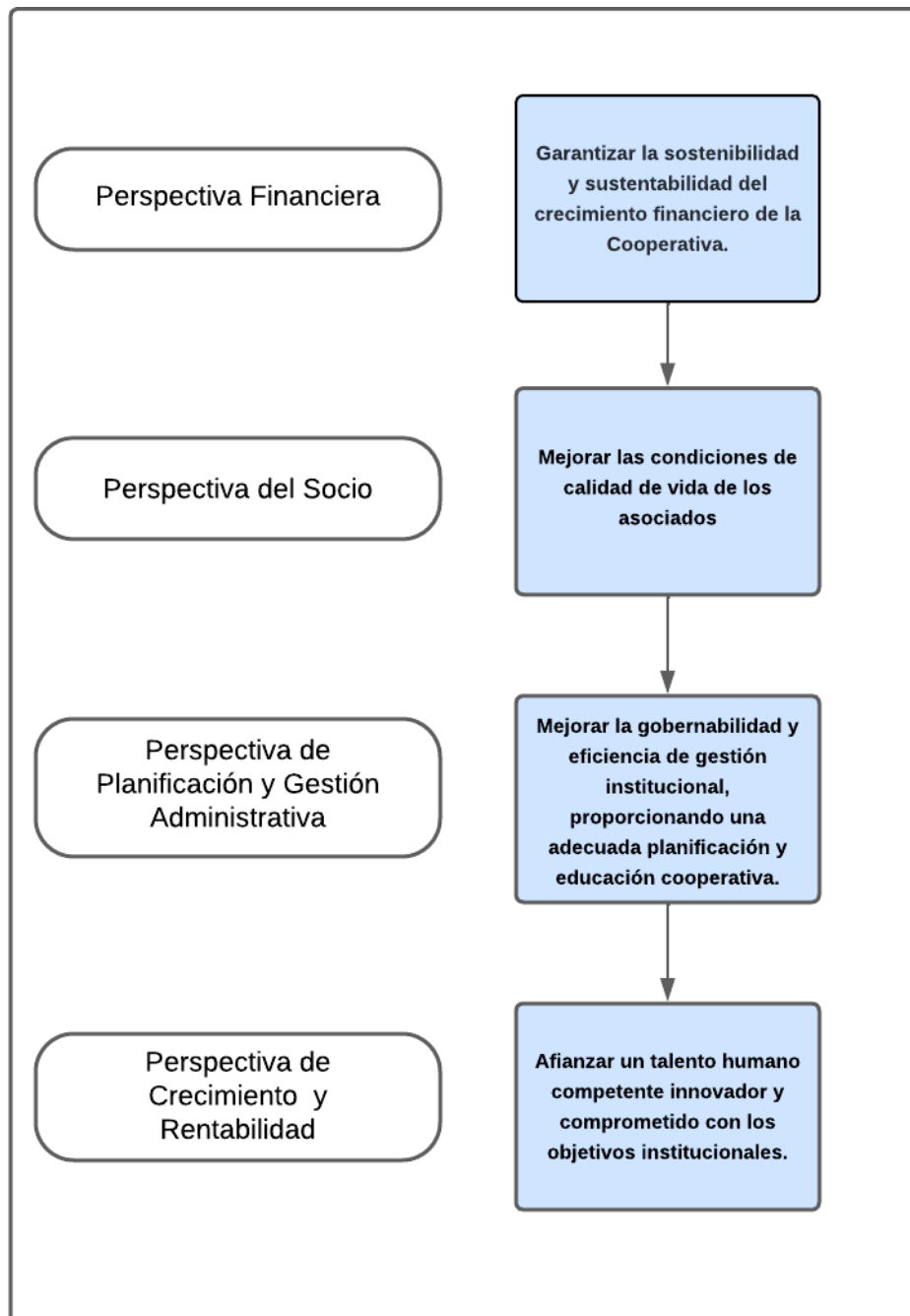
Realizado por: Muñoz, A. 2024.

IDENTIFICACIÓN		SEG 1
	VERSIÓN:	1
	PUESTO:	Recaudador
	DEPARTAMENTO:	Administración
	DEPENDENCIA:	Jefe de Agencia
	SUPERVISA A:	S/N
	NÚMERO DE CARGOS:	3
	FECHA DE APROBACIÓN	19/02/2024
MISIÓN		
De manera eficaz con el área de crédito, con la finalidad de recolectar los valores de la cartera al día y vencida de la entidad financiera.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar la cartera al día y vencida a su cargo.</li> <li>• Responsabilidad al momento de apoyar el proceso de cobranza de los clientes definidos como cobrables por el área de cobranza.</li> <li>• Planificación del día y fecha de retiro del pago del dinero (pago que puede ser con cheque, efectivo u otro).</li> <li>• Se deberá entregar diariamente la recaudación al jefe de agencia o persona delegada con sus respectivos respaldos.</li> <li>• Comprobar la asignación en detalle de los pagos por número de facturas, clientes, fechas, documento de pago, etc.</li> <li>• Proporcionar información de productos y servicios que posee la institución.</li> <li>• Promoción y entrega de referidos en forma diaria, de acuerdo a la meta asignada.</li> <li>• Realizar el cuadrar diariamente los valores recibidos con el sistema.</li> <li>• Notificar diariamente el trabajo cumplido a cada uno de sus socios, reportando en las herramientas y mecanismos que se defina para el efecto.</li> <li>• Notificar a los clientes vencidos.</li> <li>• Cumplir las demás funciones establecidas por el Jefe de Agencia, Jefe de Negocios y Gerencia General</li> </ul>		
REQUISITOS		
<b>Formación:</b> Bachiller en Ciencias Contables, Físico Matemático o Informática, de preferencia que cursen niveles iniciales de Ingeniería Comercial, Finanzas, Economía o carreras afines o experiencia que avalice cumplir las funciones para este cargo.	<b>Experiencia:</b> Al menos 3 meses.	

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

## 5.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico contiene cuatro perspectivas tomadas en cuenta que son; Perspectiva financiera, Perspectiva del Socio, Perspectiva de Planificación y Gestión Administrativas, Perspectiva de Crecimiento y Rentabilidad, que servirán para el desarrollo que se llevara a cabo para formular los objetivos estratégicos y tener una visión de los factores clave que impulsarán al éxito de la entidad.



**Ilustración 5-3:** Mapa estratégico

Realizado por: Muñoz, A. 2024.



## 5.8 Objetivos estratégicos

### 5.8.1 Perspectiva financiera

**Tabla 5-8:** Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PLAZO		RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
				Inicia	Culmina			
Garantizar la sostenibilidad del crecimiento financiero de la Cooperativa.	Fomentar una cultura organizacional orientada hacia la excelencia en la gestión del talento humano.	Implementar procesos eficientes de contratación y selección de personal que garanticen la idoneidad de los colaboradores.	Fortalecer la estructura financiera con un adecuado control y redistribución de recursos financieros de manera responsable, con personal capacitado.	20/05/2024	20/05/2025	Coordinador Financiero	1500,00	Liquidez: Activos Corrientes/Pasivos Corrientes

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.8.2 Perspectiva del Socio

**Tabla 5-9:** Perspectiva del Socio

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PLAZO		RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
				Inicia	Culmina			
Mejorar las condiciones de calidad de vida de los asociados	Medir y aumentar el nivel de satisfacción de socios y clientes.	Implementar encuestas de satisfacción del cliente.	Brindar productos y servicios financieros de fácil acceso, generando un valor agregado para la satisfacción de los socios desde el lugar donde se encuentran.	10/05/2024	15/06/2025	Coordinador de negocios	1500,00	Nivel de satisfacción de los clientes: empleados capacitados/total clientes
			Fortalecer productos financieros y no financieros con el sano propósito de facilitar oportunamente la necesidad de nuestros socios y/o clientes.	20/06/2024	18/10/2025	Coordinador de negocios, Coordinadores de agencias.  Gerente General, Coordinador de negocios.	1000,00	

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.8.3 Perspectiva de planificación y gestión administrativa

**Tabla 5-10:** Perspectiva de planificación y gestión administrativa

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PLAZO		RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
				Inicia	Culmina			
Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.	Cumplir metas presentadas en informes del jefe nacional de negocios.	Programaciones mensuales con cumplimiento de metas	Planificar de manera mensual el crecimiento en captación, colocación, recuperación en búsqueda de nuevos socios.	21/05/2024	10/05/2025	Coordinador de negocios	1000,00	Nivel de satisfacción de los clientes: empleados capacitados/total clientes
	Integración general del gobierno cooperativo.	Talleres de integración en temas como el compromiso, empoderamiento en valores éticos y sociales.	Participación conjunta cooperativista: directivos, ejecutivo y socios considerando los valores éticos y sociales, con el propósito de lograr un proceso de gobernabilidad exitoso.	15/06/2024	15/06/2026	Gerente general y Directivos.	1000,00	
	Talleres de capacitación a directivos y colaboradores.	Capacitación en temas de funciones y responsabilidades.	Garantizar que directivos y colaboradores comprendan sus funciones.	13/05/2024	15/05/2025	Gerente general, Directivos y funcionarios.	1000,00	

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.8.4 Perspectiva de crecimiento y rentabilidad

**Tabla 5-11:** Perspectiva de crecimiento y rentabilidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PLAZO		RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
				Inicia	Culmina			
Afianzar un talento humano competente innovador y comprometido con los objetivos institucionales.	Talleres de capacitación a todo el personal	Contratación de capacitadores calificados para cada área.	Capacitar a todo el personal y directivos de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.	25/05/2024	20/06/2025	Coordinador de Talento Humano	1500,00	Nivel de satisfacción de los clientes: empleados capacitados/total clientes
	Cumplir al 100% de acuerdo a las normativas emitidas por los entes de control.	Contratación de consultorías	Implementar manuales de procesos y procedimientos acorde al crecimiento financiero institucional que permitan optimizar los recursos tanto humanos, materiales, tecnológicos y tiempo.	20/06/2024	20/06/2027	Gerente general, jurídico.	1500,00	

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

### 5.8.5 Presupuesto de implementación

**Ilustración 5-4:** Presupuesto de implementación

<b>OBJETIVO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del crecimiento financiero de la Cooperativa	\$1500,00
Mejorar las condiciones de calidad de vida de los asociados	\$2500,00
Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.	\$3000,00
Afianzar un talento humano competente innovador y comprometido con los objetivos institucionales.	\$3000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$10000,00</b>

Realizado por: Muñoz, A. 2024.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- La implementación de un plan estratégico que integre el análisis FODA, Matriz EFI-EFE y el *Balanced Scorecard* permite mejorar la gestión institucional de la COAC Minga Ltda., ubicada en Riobamba. Este enfoque estratégico permite un aumento significativo de la liquidez y solvencia de la Cooperativa, además impulsa el crecimiento sostenible durante el período 2023-2027 y ayuda a enfrentar de manera efectiva los desafíos del entorno competitivo contribuyendo al fortalecimiento del sector financiero popular y solidario en Ecuador.
- Por medio de una revisión bibliográfica se concluye que la importancia de integrar una planificación estratégica en prácticas organizacionales permite anticipar cambios, identificar oportunidades y mitigar riesgos. La planificación estratégica eficaz mejora la toma de decisiones, la competitividad y su aplicación práctica fortalece la gestión estratégica y garantiza el éxito organizacional.
- A través de la aplicación de herramientas metodológicas se logró identificar la situación actual de la COAC Minga Ltda. Lo cual ha sido fundamental para el desarrollo del marco propositivo adaptado a la realidad de la cooperativa. El levantamiento de información permitió comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización. Este enfoque orientado hacia la realidad de la cooperativa facilita la formulación de propuestas concretas y viables para su mejora y crecimiento.
- En referencia a los resultados obtenidos sobre los desafíos que tiene la institución financiera, se propusieron estrategias que logran optimizar su gestión interna. Estas incluyen líneas de acción que aseguran crecimiento sostenible y competitivo. Se busca optimizar la eficiencia operativa fortaleciendo la calidad del servicio diseñadas para encarar los desafíos presentes y prometer un posicionamiento sólido en el mercado.

## **6.2 Recomendaciones**

- Aplicar el marco propositivo para desarrollar un plan estratégico que permita a la COAC Minga Ltda., mejorar su gestión al establecer objetivos claros, definir estrategias efectivas y monitorear sistemáticamente su progreso hacia el logro de sus metas institucionales.
- Implementar un sistema de gestión de calidad centrado en la mejora continua, involucrando a todo el personal en la identificación de áreas de oportunidad y soluciones innovadoras para optimizar procesos internos y garantizar la excelencia en los servicios ofrecidos por la COAC Minga Ltda.
- Establecer programas de capacitación y desarrollo profesional para el equipo, enfocados en competencias clave como liderazgo, trabajo en equipo y gestión del cambio, con el fin de fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta ante los desafíos del entorno.
- Fomentar la cultura de la innovación y la creatividad dentro de la organización, promoviendo espacios de colaboración y generación de ideas entre los colaboradores para identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar procesos y servicios, y mantener la competitividad de la COAC Minga Ltda., en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., & López, A. (2007). *El proceso de entrevista*. 184. [https://www.academia.edu/30984428/El\\_proceso\\_de\\_la\\_entrevista\\_conceptos\\_y\\_modelos\\_Acevedo\\_y\\_Lopez](https://www.academia.edu/30984428/El_proceso_de_la_entrevista_conceptos_y_modelos_Acevedo_y_Lopez)
- Alianza Cooperativa Internacional. (2023). *Coopsday 2023: Las cooperativas de todo el mundo demuestran que el desarrollo sostenible está en nuestro ADN | ICA*. <https://www.ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/coopsday-2023-cooperativas-todo-mundo-demuestran-desarrollo-sostenible-adn>
- Baena Paz, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. 1–152. [https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n/6aCEBgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/6aCEBgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Banco Central del Ecuador - Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/educacion-financiera/articulos/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Cooperativas De Ahorro Y Crédito Calificadas Al Sistema Nacional De Pagos Por Segmentos*. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://contenido.bce.fin.ec/documentos/ServiciosBCentral/COACS/Coacsaprobadasxregionact.pdf>
- Banco Internacional. (2021, febrero 5). *¿Qué es y cómo funciona el sistema financiero ecuatoriano? - Banco Internacional*. <https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuadoriano/>
- Brachfield, P. J. (2003). *Recobrar impagados y negociar con morosos*. [https://www.google.com.ec/books/edition/Recobrar\\_impagados\\_y\\_negociar\\_con\\_moroso/zYU-3TMm5kEC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Recobrar_impagados_y_negociar_con_moroso/zYU-3TMm5kEC?hl=es-419&gbpv=0)
- Cáceres, Diego., & Zaballos, J. M. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales: Simulator Bussines Game*. [https://www.google.com.ec/books/edition/Riesgos\\_financieros\\_y\\_operaciones\\_intern/vNItfBj27UC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Riesgos_financieros_y_operaciones_intern/vNItfBj27UC?hl=es-419&gbpv=0)
- Calderón Ponce, G. R. (2021). *Inclusión Financiera y Crecimiento Económico: Una aproximación al rol de las cooperativas de crédito. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/657834>



- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2019). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera Edición). [https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20\(3\).pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20(3).pdf)
- Cooperativa Minga Ltda. (2022). *Conócenos - Cooperativa Minga*. <https://coopminga.com/la-minga/>
- FEDACES. (2020). *Historia Del Cooperativismo*. <https://www.fedecaces.com/educoop/2020/08/25/historia-del-cooperativismo/>
- Fernández Romero, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. 1–221. [https://www.google.com.ec/books/edition/Direcci%C3%B3n\\_y\\_planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica/\\_LnnKTPZONgC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Direcci%C3%B3n_y_planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/_LnnKTPZONgC?hl=es-419&gbpv=0)
- García Bravo, M. E., Hurtado García, K. del R., Ponce Álava, V., & Sánchez Moreira, J. M. (2021, abril 9). *Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000100227](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100227)
- García Córdoba, F. (2005). *Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. 1–120. <https://books.google.com.pe/books?id=-JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- García Secaira, P. S. (2019). *Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda, parroquia Salinas, cantón Guaranda periodo 2020-2022*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13666>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. 1–190. [https://www.google.com.ec/books/edition/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_metodolog%C3%A9ica\\_Da\\_de\\_la\\_in/9UDXPe4U7aMC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_metodolog%C3%A9ica_Da_de_la_in/9UDXPe4U7aMC?hl=es-419&gbpv=0)
- Hernández-Sampieri, R. M. T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvscl/1385>
- Hiriyappa. (2019). *Análisis Estratégico De Negocios*. [https://www.google.com.ec/books/edition/An%C3%A1lisis\\_estrat%C3%A9gico\\_de\\_negocios/FvbPDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/An%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico_de_negocios/FvbPDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Huaire Inacio, E. J. (2019). *Método de investigación*. <https://www.academica.org/edson.jorge.huaire.inacio/35>
- Lara, A. (2005). *Medición y control de los riesgos financieros*. 1–219. [https://www.google.com.ec/books/edition/Medici\\_n\\_y\\_control\\_de\\_riesgos\\_financiero/PrQ-vTEWLqoC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Medici_n_y_control_de_riesgos_financiero/PrQ-vTEWLqoC?hl=es-419&gbpv=0)
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). *La Encuesta. Metodología de la investigación social cuantitativa*. <https://ddd.uab.cat/record/163567>

- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., Muiña, F. E. G., Sáez, P. L., Castro, G. M. de, & Navarro, M. A. S. (2016). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. *Civitas Thomson Reuters*, 652. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=729225>
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Mapas estratégicos*. [https://www.google.com.ec/books/edition/Mapas\\_estrat%C3%A9gicos/OCRH-OsleTwC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Mapas_estrat%C3%A9gicos/OCRH-OsleTwC?hl=es-419&gbpv=0)
- Mata Solís, L. D. (2019, mayo 28). *El enfoque cualitativo de investigación*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Moreno, L. E. P., Ocampo, S. E. H., Castillo, G. del P. S., & Vélez, M. J. P. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Una propuesta de medición. *Revista Enfoques*, 6(22), 156–168. <https://doi.org/10.33996/REVISTAENFOQUES.V6I22.133>
- Muñoz, J. C., Saldívar, E. T., Sánchez, G. C., & Parra, J. O. (2021). Análisis comparativo entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos en el Ecuador. *RSocialium*, 5(2), 159–184. <https://doi.org/10.26490/UNCP.SL.2021.5.2.1000>
- Namakforoosh Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación*. 1–525. [https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n/ZEJ7-0hmvhwC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/ZEJ7-0hmvhwC?hl=es-419&gbpv=0)
- Ortiz Cruz, M. (2015, abril 30). *Guía de entrevista y de observación*. [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/)
- Peña Gruezo, H. I. (2021). *Diseño De La Planeación Estratégica 2021-2025 Para La Unidad De Emprendimiento De La PUCESE*. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2873/1/Pe%c3%b1a%20Gruezo%20Hiralda%20Irina.pdf>
- Pérez Herrera, J. F. (2020, agosto 11). *7 Indicadores de la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard*. <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/7-indicadores-de-la-perspectiva-financiera-del-balanced-scorecard>
- Ramírez Aguirre, A. C., & Sánchez Aguilar, C. K. (2019). *Diseño De Un Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión Administrativa De Una Empresa De Servicio Inmobiliario* [Universidad Ricardo Palma]. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2618/IND\\_T030\\_44998867\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2618/IND_T030_44998867_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/CA.V9I3.336>

- Reguera, A. (2008). *Metodología de la investigación lingüística*. 2, 1–182.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_ling%C3%BC/cZxjCzwBYiUC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_ling%C3%BC/cZxjCzwBYiUC?hl=es-419&gbpv=0)
- Remache Guapi, P. N. (2021). *Planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito “Alli Tarpuk” Ltda. en la provincia de pichincha, cantón Quito, periodo 2021 -2025*.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15288>
- Rodríguez, C. (2023). *¿Por qué es tan importante el Plan estratégico de la empresa?*  
<https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/el-plan-estrategico-de-la-empresa/>
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n/r4yrEW9Jhe0C?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/r4yrEW9Jhe0C?hl=es-419&gbpv=0)
- Ruiz Barroeta, M. (2022). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico - Ruiz Barroeta Consultoria Estratégica*. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sagñay Inchiglema, E. E. (2022). *Planificación estratégica para mejorar la eficiencia organizacional e incrementar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credil Ltda.”, agencia Riobamba, periodo 2021-2025*.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15900>
- Salao Morocho, L. J. (2023). *Desarrollo De Un Plan Estratégico Para El Crecimiento En Las Ventas De Pilonera San José De La Comunidad Guaslan Grande Período 2023-2027 [Escuela Superior Politécnica De Chimborazo]*.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/19263/1/12T01688.pdf>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO - David Sánchez Huerta - Google Libros*.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=herramienta+de+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+%22an%C3%A1lisis+foda%22&ots=8\\_LcXcbyBi&sig=f3rckmjz90fKDpYYnUDZ7OiTmB8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=herramienta+de+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+%22an%C3%A1lisis+foda%22&ots=8_LcXcbyBi&sig=f3rckmjz90fKDpYYnUDZ7OiTmB8#v=onepage&q&f=false)
- Sánchez Vargas, L. A. (2019, diciembre 9). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Fundamentos\\_para\\_la\\_elaboraci%C3%B3n\\_de\\_plan/06KyEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Fundamentos_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_plan/06KyEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Saquicela, J. S. R., Álvarez, J. C. E., Zurita, C. I. N., & Andrade, J. E. O. (2019). Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario. *Visionario Digital*, 3(2.2), 216–237.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.638>

- Sulser Rosario, & Pedroza, J. (2004). *Exportación efectiva : reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador.* 1–174. [https://books.google.com/books/about/Exportaci%C3%B3n\\_Efectiva.html?hl=es&id=xAUmAgalnHAC](https://books.google.com/books/about/Exportaci%C3%B3n_Efectiva.html?hl=es&id=xAUmAgalnHAC)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.* <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Superintendencia De Economía Popular y Solidaria. (2023, octubre 1). *Cifras de la Economía Popular y Solidaria - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.* Octubre (corte agosto 2023). <https://www.seps.gob.ec/actualidad-y-cifras/>
- Villafuerte Burgos, C. E. (2018). *Elaboración De Un Manual De Funciones Para El Departamento Administrativo De Una Empresa Pública De Servicios* [Pontificia Universidad Católica Del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

**Total 47 referencias bibliográficas.**



29-07-2024

1115-DBRAI-UPT-2024

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

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

**GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COAC MINGA LTDA.**

**OBJETIVO:**

Obtener una comprensión detallada y contextualizada de la estructura operativa, las políticas financieras y las estrategias de gestión de la cooperativa. Esta información será esencial para mi investigación de mi trabajo de titulación.

- 1. ¿Tiene en mente una visión general de la situación actual de la COAC Minga Ltda., referente a rentabilidad y crecimiento?**

---

---

- 2. ¿Cuáles son las metas definidas que la cooperativa espera lograr en los próximos 7 años en términos de rentabilidad y crecimiento?**

---

---

- 3. ¿Cuáles piensa que son las principales fortalezas internas y oportunidades externas que la cooperativa puede hacer uso para su mejora en rentabilidad y fomentar el crecimiento?**

---

---

- 4. ¿Podría especificarme los desafíos más significativos y las posibles amenazas que la COAC Minga Ltda., podría combatir en su camino hacia la rentabilidad y el crecimiento?**

---

---

**5. ¿De qué manera la COAC Minga Ltda., toma en cuenta las fortalezas y oportunidades para tratar los desafíos encontrados y conseguir sus objetivos de manera inmediata?**

---

---

**6. ¿Cómo está incorporando la cooperativa Minga Ltda. la innovación y la tecnología en sus estrategias para mejorar la eficiencia y la competitividad?**

---

---

**7. ¿Cuáles son las acciones específicas que se están tomando para mejorar la gestión administrativa y garantizar la eficiencia en las operaciones diarias de la cooperativa?**

---

---

**8. ¿De qué forma evalúan y miden actualmente el rendimiento la cooperativa en términos de rentabilidad y crecimiento, y tienen planes para mejorar este proceso?**

---

---

**9. ¿De qué manera están incluidos los miembros de la cooperativa en el proceso del plan estratégico, y qué acciones se toman para fomentar su participación activa?**

---

---

**10. ¿Cuál es el enfoque de la cooperativa Minga Ltda. para la evaluación continua de la implementación del plan estratégico, y cómo se realizarán ajustes según sea necesario para asegurar el éxito a largo plazo?**

---

---

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

**GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.**

**OBJETIVO:** Obtener una comprensión profunda y detallada de la gestión financiera de la organización.

1. **¿Puede mencionar los principales objetivos financieros de la COAC Minga Ltda., corto, mediano y largo plazo?**

---

---

2. **¿Cuál es la situación financiera actual de la cooperativa, destacando los indicadores clave de rentabilidad y crecimiento?**

---

---

3. **¿Cómo evalúa el entorno económico actual y cuáles son las oportunidades y amenazas más relevantes para la cooperativa en términos financiero?**

---

---

4. **¿Cuáles son las metas financieras específicas que la cooperativa Minga Ltda. busca alcanzar en los próximos cinco años?**

---

---

5. **¿Puede compartir las estrategias planteadas para la mejora de rentabilidad dentro de la entidad, tomando en cuenta el entorno económico y metas establecidas?**

---

---

6. **¿Cuál es la idea de la institución para impulsar el crecimiento financiero y cuáles son las áreas clave de incremento identificados?**

---

---

**7. ¿Cuáles son las medidas pensadas a implementar para fortalecer la gestión administrativa y el control interno en la entidad?**

---

---

**8. ¿De qué manera se identifican y administran los riesgos financieros que pueden afectar la rentabilidad y el crecimiento de la entidad?**

---

---

**9. ¿Cuáles son los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico propuesto, y cómo se asegurará su disponibilidad?**

---

---

**10. ¿De qué manera se desarrollará el monitoreo y evaluación constante de los resultados financieros referente a los objetivos establecidos, y cuáles serían los factores clave de desempeño?**

---

---



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

**ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO MINGA LTDA.**

**OBJETIVO:** Recolectar información de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., para obtener una comprensión profunda y significativa de la dinámica interna de la organización, centrándose en las experiencias, percepciones y conocimientos de los empleados.

**Marcar con una X**

**Género**

Masculino

Femenino

**1. ¿Está familiarizado con el concepto de planificación estratégica dentro de la Cooperativa Minga Ltda.?**

SI

NO

**2. ¿Participa activamente en la identificación de metas y objetivos para la cooperativa?**

SI

NO

**3. ¿Existe una comunicación efectiva sobre las metas y objetivos estratégicos entre los diferentes departamentos?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**4. ¿Piensa que se han establecido indicadores de rendimiento para evaluar el progreso hacia las metas estratégicas?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Se lleva a cabo una revisión periódica de la rentabilidad de la cooperativa?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Participa en la identificación de oportunidades de crecimiento para la cooperativa?**

- SI
- NO

**7. ¿Existe un sistema efectivo para recopilar y utilizar retroalimentación de los clientes en la toma de decisiones estratégicas?**

- SI
- NO

**8. ¿Se realizan capacitaciones periódicas para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión administrativa?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**9. ¿Hay un proceso establecido para la asignación eficiente de recursos en línea con los objetivos estratégicos de la cooperativa?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Existe un mecanismo claro para evaluar y ajustar la planificación estratégica en función de cambios internos y externos?**

- Sí
- No

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

**ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**MINGA LTDA.**

**OBJETIVO:** Recolectar información de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. para obtener una comprensión profunda y significativa de sus experiencias, percepciones, necesidades y expectativas en relación con los servicios financieros ofrecidos por la cooperativa.

**Marcar con una X**

**Género**

Masculino

Femenino

**1. ¿Está familiarizado/a con el actual estado financiero de la Cooperativa Minga Ltda.?**

SI

NO

**2. ¿Considera que la Cooperativa satisface adecuadamente sus necesidades financieras actuales?**

SI

NO

**3. ¿Utiliza actualmente servicios adicionales ofrecidos por la Cooperativa, como préstamos o inversiones?**

SI

NO

**4. ¿Cree que la rentabilidad actual de la Cooperativa es suficiente para incentivar la permanencia y atracción de nuevos socios?**

SI

NO

**5. ¿Se siente involucrado/a en el proceso de toma de decisiones de la Cooperativa, especialmente en temas financieros?**

SI

NO

**6. ¿Considera que la gestión administrativa actual de la Cooperativa es eficiente y transparente?**

SI

NO

**7. ¿Estaría dispuesto/a aumentar su nivel de inversión o ahorro en la Cooperativa si se implementaran estrategias que prometan mayores beneficios?**

SI

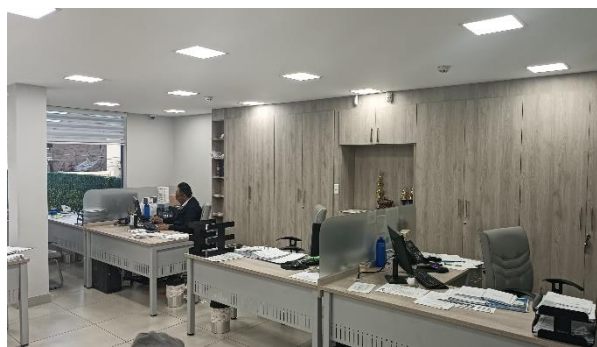
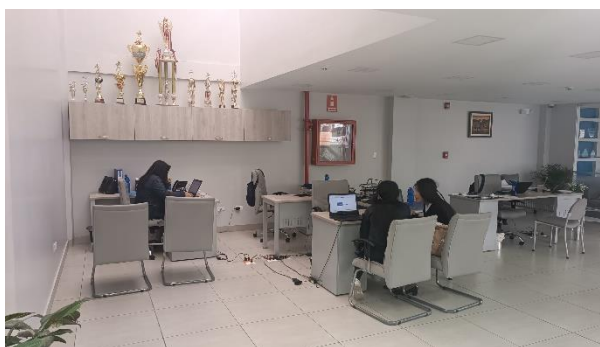
NO

**8. ¿Cree que un plan estratégico bien estructurado mejoraría la rentabilidad y el crecimiento futuro de la Cooperativa Minga Ltda.?**

SI

NO

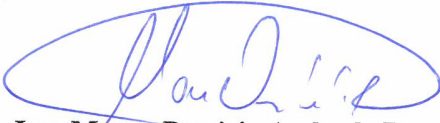

**ANEXO B: INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.**





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA**  
**NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

**Fecha de entrega:** 08/ 08 / 2024

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Adrian Steven Muñoz Cruzati
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas
<b>Carrera:</b> Finanzas
<b>Título a optar:</b> Licenciado en Finanzas
 <b>Ing. Mauro Patricio Andrade Romero</b> <b>Director del Trabajo de Titulación</b>
 <b>Lic. María Fernanda Herrera Chico</b> <b>Asesora del Trabajo de Titulación</b>

