



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA., PERIODO 2017-2021.

**AUTORA:**

LIZA JANETH ALEMÁN MANCHENO

**Riobamba – Ecuador**

**2018**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Liza Janeth Alemán Mancheno, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega  
**DIRECTORA**

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba,

Liza Janeth Alemán Mancheno  
**C.C.: 060409814-5**

## **DEDICATORIA**

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, por ello, con toda la humildad de mi corazón, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual manera, dedico mi tesis a mi padre la persona que más admiro, quien ha estado a mi lado incondicionalmente, quien ha sabido formarme con buenos sentimientos, costumbres y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos difíciles y a ser la mujer que hoy en día soy.

A la mujer que me dio la vida mi madre, quien ha sido un ejemplo de amor y comprensión en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su amor y apoyo incondicional a pesar de nuestras diferencias.

Finalmente a mi familia en general por ser parte de mi vida, por ser incondicionales.

**Liza Janeth Alemán Mancheno**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi padre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi madre, que siempre ha sido incondicional brindándome consejos y amor durante todo mi trayecto.

A mis hermanos quienes son mi felicidad y mi apoyo día a día, quienes me ayudan a ser mejor persona,

A Jordan, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, a la Eco. Adriana Morales por su enseñanza y su tiempo

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual me abrió sus puertas ayudándome en la preparación de un futuro competitivo.

**Liza Janeth Alemán Mancheno**

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL .....	ii
CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
1       CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	2
1.1     PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1   Formulación del Problema .....	3
1.1.2   Delimitación del Problema.....	3
1.1.2.1 De contenido:.....	3
1.1.2.2 Temporal.....	3
1.1.2.3 Espacial.....	3
1.2     JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3     OBJETIVOS .....	5
1.3.1   Objetivo General .....	5
1.3.2   Objetivos Específicos .....	5
2       CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1     ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1   Antecedentes Históricos .....	6
2.1.2   Antecedentes Investigativos .....	6
2.2     FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1   Administración .....	8

2.2.1.1	Características de la Administración .....	8
2.2.1.2	Funciones del Proceso Administrativo .....	9
2.2.2	Gestión.....	10
2.2.3	Gestión Administrativa.....	10
2.2.4	Concepto de Planificación.....	11
2.2.5	Planificación Estratégica .....	11
2.2.5.1	Propósitos del Plan Estratégico.....	11
2.2.5.2	Ventajas del Plan Estratégico .....	12
2.2.6	Visión, Misión, Objetivos y Valores .....	12
2.2.6.1	Visión.....	12
2.2.6.2	Misión.....	13
2.2.6.3	Objetivos.....	13
2.2.6.4	Valores.....	14
2.2.7	Análisis Estratégico .....	14
2.2.8	Análisis Interno .....	15
2.2.8.1	Matriz de Evaluación Interna (MEI).....	15
2.2.9	Análisis Externo .....	16
2.2.9.1	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	16
2.2.9.2	Matriz de Evaluación del Entorno (MEE) .....	18
2.2.9.3	Matriz FODA.....	18
2.2.9.4	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	19
2.2.10	Plan de Acción .....	20
2.2.11	Estructura del Documento del Plan Estratégico.....	21
2.3	IDEA A DEFENDER .....	22
2.3.1	Idea General .....	22
2.4	VARIABLES .....	22
2.4.1	Variable Independiente.....	22

2.4.2	Variable Dependiente .....	22
3	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.1.1	Cuantitativa.....	23
3.1.2	Cualitativa.....	23
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	23
3.2.1	Descriptiva.....	23
3.2.2	Investigación de Campo .....	23
3.2.3	Investigación Documental.....	24
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
3.3.1	La Población.....	24
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	25
3.4.1	Métodos de Investigación.....	25
3.4.1.1	Método Inductivo.....	25
3.4.1.2	Método Deductivo .....	25
3.4.1.3	Método Analítico .....	26
3.4.1.4	Método Estadístico .....	26
3.5	RESULTADOS .....	28
3.5.1	Análisis de la Entrevista .....	28
3.5.2	Análisis de las Encuestas.....	29
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	40
3.6.1	Preguntas: .....	40
4	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	42
4.1	TÍTULO .....	42
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	42
4.2.1	PERFIL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA.....	42
4.2.1.1	Ubicación geográfica .....	42



4.2.1.2	Segmento de mercado .....	43
4.2.1.3	Estructura orgánica y funcional de la cooperativa.....	43
4.2.1.4	Productos y Servicios.....	44
4.2.2	ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA. ....	45
4.2.2.1	Análisis interno .....	46
a)	Matriz de evaluación de factores internos .....	46
4.2.2.2	Análisis Externo.....	48
a)	Matriz de evaluación de factores externos .....	48
b)	Matriz del perfil competitivo .....	50
c)	Matriz FODA .....	52
4.2.2.3	Formulación estratégica.....	54
a)	Análisis de la misión .....	54
b)	Análisis de la Visión .....	55
c)	Principios y valores .....	56
d)	Definición de los objetivos .....	59
4.2.2.4	Estrategias .....	59
4.2.2.5	Plan de acción .....	62
	CONCLUSIONES .....	75
	RECOMENDACIONES.....	76
	BIBLIOGRAFÍA .....	77
	ANEXOS .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Componentes de la visión .....	12
Tabla 3:	Componente de la misión .....	13
Tabla 4:	Muestra de una matriz de evaluación de factores internos .....	16
Tabla 5:	Formato de la matriz de perfil competitivo .....	17
Tabla 6:	Matriz FODA.....	19
Tabla 7:	Muestra de una matriz de evaluación de factores externos .....	20
Tabla 8:	Resultados de la entrevista .....	28
Tabla 9:	Existencia del plan estratégico actualizado .....	30
Tabla 10:	Aportación del plan estratégico .....	31
Tabla 11:	Planteamiento de objetivos y metas.....	32
Tabla 12:	Comunicación del personal .....	33
Tabla 13:	Condicionamientos para el desempeño .....	34
Tabla 14:	Análisis FODA .....	35
Tabla 15:	Políticas de crédito.....	36
Tabla 16:	Factores que inciden en el de desarrollo.....	37
Tabla 17:	Ventaja competitiva.....	38
Tabla 18:	Conocimiento de la visión y misión .....	39
Tabla 19:	Verificación de la idea a defender .....	40
Tabla 20:	Matriz de evaluación de factores internos de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.....	47
Tabla 21:	Matriz de evaluación de factores externos de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.....	49
Tabla 22:	Matriz del Perfil Competitivo de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda. ....	51
Tabla 23:	Resultado de la matriz del perfil competitivo.....	51
Tabla 24:	FODA COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda. ....	53
Tabla 25:	Matriz para formular la misión.....	55
Tabla 26:	Matriz para formular la visión .....	56
Tabla 27:	Ejes de los objetivos .....	59
Tabla 28:	Estrategias específicas de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda...	60
Tabla 29:	Objetivos y estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda. .	62

Tabla 30: Plan de acción del objetivo estratégico N° 1 .....	64
Tabla 31: Plan de acción del objetivo estratégico N° 2 .....	65
Tabla 32: Plan de acción del objetivo estratégico N° 3 .....	66
Tabla 33: Plan de acción del objetivo estratégico N° 4 .....	67
Tabla 34: Plan de acción del objetivo estratégico N° 5 .....	68
Tabla 35: Plan de acción del objetivo estratégico N° 6 .....	69
Tabla 36: Plan de acción del objetivo estratégico N° 7 .....	70
Tabla 37: Plan de acción del objetivo estratégico N° 8 .....	71
Tabla 38: Plan de acción del objetivo estratégico N° 9 .....	72
Tabla 39: Plan de acción del objetivo estratégico N° 10 .....	73
Tabla 40: Plan de acción del objetivo estratégico N° 11 .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Existencia del plan estratégico actualizado .....	30
Gráfico 2: Aportación del plan estratégico .....	31
Gráfico 3: Planteamiento de objetivos y metas .....	32
Gráfico 4: Comunicación del personal .....	33
Gráfico 5: Condicionamientos para el desempeño .....	34
Gráfico 6: Análisis FODA .....	35
Gráfico 7: Políticas de crédito .....	36
Gráfico 8: Factores que inciden en el de desarrollo.....	37
Gráfico 9: Ventaja competitiva.....	38
Gráfico 10: Conocimiento de la visión y misión .....	39

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación de la agencia.....	42
Ilustración 2: Organigrama estructural de COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda. .....	43

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a la gerente .....	80
Anexo 2: Encuesta dirigida a los colaboradores.....	82

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue diseñar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., acorde a las necesidades y requerimientos que dificulta el logro de metas propuestas. La investigación se desarrolló mediante el uso de técnicas, métodos e instrumentos de investigación así como datos proporcionados por la gerente, se aplicó encuestas a todos los colaboradores para realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa, con los resultados obtenidos se determinó la necesidad de la implementación del Plan Estratégico por lo que se procedió a la actualización del mismo, se inició con el diagnóstico y la creación de la matriz de factores internos, matriz de factores externos, para de esta manera realizar y analizar la matriz FODA y la Matriz del Perfil Competitivo con el fin de crear una herramienta útil y de fácil entendimiento, proponiendo objetivos estratégicos medibles en un determinado tiempo y el uso correcto de los recursos. Como resultado obtenido de la investigación se concluyó que la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., al no poseer un plan estratégico actualizado los colaboradores desconocían su misión, visión, objetivos, entre otros de esta manera no se cumplía con la eficiencia y eficacia sus funciones de igual manera la mala coordinación de actividades y el mal manejo de recursos por falta de herramientas administrativas y de control obstaculiza el desarrollo. La propuesta se basa en la actualización del Plan Estratégico a través de objetivos que puedan ser medibles y de fácil cumplimiento. Por lo expuesto se recomienda considerar la propuesta del Plan Estratégico y la implementación del plan de acción cumpliendo con los objetivos, mejorando la toma de decisiones, ya que esto permitirá el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <FODA>  
<ANÁLISIS INTERNO> <ANÁLISIS EXTERNO> <PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega  
**DIRECTORA TABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The objective of the present research work was to design the Strategic Plan of the Savings and Credit Cooperative Cámara de Comercio Riobamba Ltda., according to the needs and requirements that make it difficult to achieve the proposed goals. The research was developed through the use of research techniques, methods and instruments as well as data provided by the manager. Surveys were applied to all the collaborators to carry out the analysis of the current situation of the cooperative, with the results obtained, the need for the implementation of the Strategic Plan was determined, so the updating of the same was carried out. It began with the diagnosis and creation of the matrix of internal factors, matrix of external factors, in order to perform and analyze the SWOT matrix and the Comparative Profile Matrix in order to create a useful and easily understood tool, proposing strategic objectives measurable in a given time and the correct use of resources. As a result of the investigation, it was concluded that the COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda., for not having an updated strategic plan, the collaborators were unaware of the mission, objectives, vision, among others. In this way the efficiency and effectiveness of its functions were not met, in the same way the poor coordination of activities and the mismanagement of resources due to lack of administrative tools and control hinders development. The proposal is based on updating the Strategic Plan through objectives that can be measured and easily complied with. Therefore, it is recommended to consider the proposal of the Strategic Plan and implementation of the action plan in compliance with the objectives, improving decision making, since this will allow the improvement of the management and strengthening of the Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <SWOT>  
<INTERNAL ANALYSIS> <EXTERNAL ANALYSIS> <STRATEGIC PLANNING>  
<RIOBAMBA (CANTÓN)>

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos antiguos la Planificación Estratégica ha sido empleada, Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. En el año 1954 Peter Druker impuso un concepto que establecía que "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

La Planificación Estratégica surge formalmente como un sistema de gerencia, para el año 1962 Alfred Chandler la define como "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".

Actualmente la Planificación Estratégica es empleada por la mayoría de las empresas ya que es una herramienta administrativa y representa un punto de partida para el mejor desempeño ya que esta establece objetivos estratégicos que guiarán a la empresa a alcanzar dichos objetivos. La Planificación Estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa de proyectos y a detención y reacción oportuna al cambio sustentado con métodos y planes definiendo procedimientos internos y externos.

La falta de actualización del Plan Estratégico por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., ha limitado su capacidad de desarrollo para lo cual es importante identificar y diagnosticar factores críticos en el área administrativa, si el manejo de los recursos se realiza de manera eficiente, de igual manera permite identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

Por lo antes expuesto se puede concluir que la propuesta de la actualización del Plan Estratégico para el periodo 2017 – 2021, permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., diseñar sus objetivos y metas con el fin de cumplir su misión y visión a través de la oferta de productos y servicios financieros oportunos y de calidad.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inestabilidad política sumado a la crisis económica y financiera no superadas totalmente que se ha presentado en los últimos años en el Ecuador, ha generado inseguridad y desconfianza hacia la gestión realizada en el sistema financiero, como consecuencia de estos factores la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., entidad financiera bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se encuentra en compromiso con la comunidad y su transformación socio-económica, por lo cual es de importancia poner en práctica un buen liderazgo, para obtener una gestión administrativa que posibilite la consecución de metas que satisfagan las necesidades de los socios de la entidad.

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

En la actualidad, la institución no posee una planificación estratégica actualizada, limitándose así la eficiencia y gestión administrativa, lo cual no ha permitido que la entidad crezca y pueda consolidarse dentro del sistema cooperativo de la ciudad de Riobamba. La falta de una planificación estratégica, ha afectado significativamente en el desempeño de la cooperativa por lo que se está buscado su competitividad dentro del mercado micro financiero.

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



### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un Plan Estratégico incide en el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la institución en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., periodo 2017-2021?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Diseño del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., periodo 2017-2021.

En los siguientes parámetros se delimita el proyecto de investigación:

#### **1.1.2.1 De contenido:**

**Campo:** Plan Estratégico

**Área:** Administrativa

#### **1.1.2.2 Temporal**

**Duración:** 5 años

#### **1.1.2.3 Espacial**

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Provincia:** Chimborazo

**Ciudad:** Riobamba.

**Dirección:** Primera Constituyente y España

**Segmento:** 4

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Se considera que las actividades desarrolladas por la institución, representan una opción para el desarrollo social y económico de la ciudad de Riobamba, ya que el servicio de una cooperativa de ahorro y crédito permite la generación de pequeñas fuentes de trabajo; por lo cual es necesario contar con herramientas administrativas que permitan a la institución su consolidación en el sistema financiero.

### **1.2.1 Justificación Teórica**

La realización de la presente investigación se justifica mediante la perspectiva teórica, ya que se revisaron fundamentos teóricos y conceptos básicos administrativos, de igual manera fundamentos científicos sobre Planeación Estratégica a fin de adaptarlas a las necesidades y requerimientos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., con el objetivo de aplicarlas en el diseño de estrategias que permitan mejorar la gestión y el fortalecimiento de la institución.

### **1.2.2 Justificación Científica – Metodológica**

Esta investigación se justificó desde la perspectiva metodológica ya que se aprovecharon los métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitieron recolectar información oportuna y confiable ya que al momento de ser evaluada y analizada se conoció la situación actual de la cooperativa y mediante esta información realizar el diseño de estrategias que se adapten a las necesidades y requerimientos de la misma.

### **1.2.3 Justificación Académica**

La realización de este proyecto de investigación planteado estuvo ligado al conocimiento ya que permitió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la formación profesional en la Escuela de Ingeniería de Empresas con el propósito de diseñar la planificación estratégica dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., cabe resaltar que el desarrollo de este proyecto de investigación dio la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

#### **1.2.4 Justificación Práctica**

Mediante la implementación de la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., se aportó al desarrollo social y económico de la entidad, a través de herramientas administrativas que pretenden mejorar la gestión y el fortalecimiento de la cooperativa; esto es posible mediante la implementación de estrategias factibles.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., mediante la formulación de estrategias, para mejorar la gestión y el fortalecimiento de la institución.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- 1) Describir elementos estratégicos que permitan conceptualizar la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda. con el fin de obtener bases teóricas que ayuden a la comprensión del plan estratégico.
- 2) Identificar la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., mediante un diagnóstico estratégico y la aplicación de la matriz FODA para poder determinar los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.
- 3) Construir el plan estratégico mediante la elaboración de estrategias que permitan la consecución de los objetivos, definiendo así líneas de acción en todas las áreas específicas de la cooperativa mejorando de esta manera el accionar de la institución.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., fue fundada el 17 Abril del año 1989, según acuerdo Ministerial 519 otorgado el 25 de Abril de del mismo año.

La responsabilidad de la cooperativa está limitada a su capital social y la de los socios al capital que hubieren suscrito en la entidad, en cuanto a su duración no tendrá límite. Sin embargo, podrá disolverse o liquidarse de acuerdo con lo que al respecto especifique la Ley de Cooperativas, actualmente la cooperativa de acuerdo al sector financiero popular y solidario, al tipo y al saldo de sus activos se ubica en el segmento 4.

En la actualidad la cooperativa ha logrado encaminarse al desarrollo económico de la ciudad de Riobamba y de sus comerciantes como una alternativa sólida y confiable que ha sido fortalecida por el trabajo de sus directivos, y la confianza depositada en los socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., es una entidad que se rige por las disposiciones de la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria. La institución, ofrece productos y servicios financieros a personas y microempresas de la provincia de Chimborazo, específicamente en la ciudad de Riobamba, destinada a atender las diferentes necesidades existentes de la población.

#### 2.1.2 Antecedentes Investigativos

Entre los trabajos que sirvieron de apoyo en la realización de la presente investigación, cabe mencionar el estudio presentado por Casco (2017) , titulado **“Planificación Estratégica en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2015 – 2019”** para optar por el título de ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

En este trabajo de investigación la autora tiene como finalidad aportar hacia un cambio en el desarrollo organizacional, mejorar la competitividad, la permanencia en el mercado financiero y la adecuada toma de decisiones mediante la identificación de problemas que se presentaron en el área administrativa mismos que ocasionaban una inadecuada segregación de funciones en el personal de la entidad.

En el desarrollo de esta investigación el autor formula la declaración de la misión, visión, valores corporativos, diagnóstico institucional mediante diferentes matrices: análisis de riesgo, factores internos y externos, perfil estratégico, FODA, objetivos institucionales y estratégicos con indicadores de cumplimiento, mapeo estratégico y organigramas funcional y estructural para dar paso con el Plan de Implementación que asegura la confiabilidad de los socios y optimización de recursos.

Al mismo tiempo resulta importante mencionar el trabajo de Casco & Gómez (2013) en su trabajo titulado **“Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Período 2012 – 2016”** para optar por el título de ingeniera de Empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

En este trabajo de investigación las autoras exponen la propuesta de un plan estratégico que consistía en la ejecución de bases estratégicas y la aplicación de herramientas útiles en las áreas de talento humano para contar con un personal capacitado y de esta forma satisfacer las exigencias de los clientes; marketing, que permita conocer los productos a los clientes internos y externos; financiero evitando gastos innecesarios y obtener utilidad; y en lo administrativo lograr los objetivos institucionales, la aplicación de la planificación estratégica en este caso fortaleció en el desarrollo de la cooperativa mediante la práctica de los planes realizados por las autoras, para que pueda enfrentarse en mejores condiciones a la competencia.

Por ultimo resulta importante mencionar el trabajo de Paguay (2016) titulado **“Modelo de Planificación Estratégica en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpe, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2015-2019 para Mejorar la Eficiencia En la Gestión Administrativa.”** para optar por el título de ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

En este trabajo el autor tuvo como objeto la elaboración de un modelo de Planificación Estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpe, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el período 2015-2019 con la finalidad mejorar la eficiencia en la gestión administrativa ya que la misma carecía de un plan estratégico, con la aplicación de encuestas y entrevistas a los directivos, talento humano del GAD y habitantes de la parroquia el autor pudo realizar un análisis FODA lo que le permitió estudiar y conocer el desarrollo de los procesos que se ejecutaban en dicha entidad.

Con los resultados obtenidos el autor procedió a la elaboración del plan estratégico con el fin de otorgar una herramienta útil y sencilla proponiendo objetivos estratégicos alcanzables y medibles en el tiempo. Como resultado de la investigación el autor determinó que la entidad al carecer de un plan estratégico los miembros del GAD tiende a planificar proyectos que no han sido contemplados en el Plan Operativo Anual de la institución.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Administración**

Para Koontz & Weihrich (2010) “La administración, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Su objetivo es lograr la productividad enfocada a obtener fines o resultados”. (pág. 3)

Tomando en cuenta la definición de la administración se puede determinar a la misma como el esfuerzo humano que se coordina para obtener la optimización de los todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos.

#### **2.2.1.1 Características de la Administración**

Según Chiavenato (2013) las características de la administración son:

- ✦ **Universalidad:** El fenómeno administrativo surge donde quiera que exista un organismo social, debido a la existencia de la coordinación sistémica de medios y es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos mediante la planificación, organización, mando y control.

- ✦ **Especificidad:** El fenómeno administrativo es específico y distinto a cualquier otro al poseer características propias que no permiten confundirlo con otras ciencias o técnicas.
- ✦ **Simplificación del trabajo:** Simplifica el trabajo y el cumplimiento de los objetivos trazados para realizar cualquier actividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- ✦ **Productividad y eficiencia:** La productividad y eficiencia de cualquier actividad está en relación directa con la aplicación de una buena administración encaminada al logro de objetivos preestablecidos.
- ✦ **Flexibilidad:** Los principios y funciones administrativas se adaptan a cualquier actividad con objetivos definidos. (pág. 21)

Las características que plantea el autor son importantes para una correcta gestión administrativa puesto que parte de una coordinación a través de procesos para conseguir objetivos que poseen características propias que deben cumplirse a través del trabajo enfocado en procedimientos buscando la productividad y eficiencia a través de principios y funciones administrativas.

### 2.2.1.2 Funciones del Proceso Administrativo

Según Koontz (2004) las funciones del Proceso Administrativo son:

- ✦ **Planeación:** Implica selección de misiones y objetivos y acciones para lograrlo, requiere tomar decisiones, es decir escoger cursos futuros de acciones entre alternativas. El plan es el establecimiento de cursos de acción futuros que facilite la consecución de objetivos perseguidos y que puedan ser medidos en términos de tiempo, dinero, producción y grados de satisfacción individual y de grupo
- ✦ **Organización:** Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana.
- ✦ **Integración del personal:** Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados, esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, reclutar, seleccionar, asignar, ascender, remunerar y capacitar al personal.

- ✦ **Dirección:** Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Es importante que los gerentes ejerzan liderazgo
- ✦ **Control:** Es la medición y corrección de las actividades de los colaboradores con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y pone en marcha acciones para corregirlas. (pág. 15)

El éxito que puede alcanzar una institución se debe en gran medida al alcance de sus objetivos, a través de una planificación como también la organización su estructura mediante la integración del personal ejerciendo liderazgo la parte gerencial, determinado un direccionamiento de los recursos para obtención de metas todas estas actividades deben estar ligadas al control puesto que es factor importante que ayuda a detectar problemas y dar soluciones oportunas.

### **2.2.2 Gestión**

Según Ramírez (2005) establece que el concepto gestión: se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. (pág. 14)

### **2.2.3 Gestión Administrativa**

Para el autor Cruz (2007) La Gestión Administrativa es un: “Conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que una organización cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente”. (pág. 5)

Se puede decir que la Gestión Administrativa es la práctica de cada uno de los procesos de la Administración es decir la planificación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades dentro de la organización para alcanzar metas establecidas.



#### **2.2.4 Concepto de Planificación**

Para el autor Navajo (2012) la planificación es la: “Actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención” (pág. 27)

La planificación se puede establecer como el proceso por el cual partiendo de las referencias se toman decisiones que permitan establecer metas que se deseen alcanzar en beneficio de la organización en un periodo de tiempo determinado.

#### **2.2.5 Planificación Estratégica**

Según Steiner (2009) La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, por lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito a futuro. (pág. 12)

El plan estratégico se lo podría considerar como un plan a futuro, ya que es resultado de un proceso continuo de estrategias competitivas que permitan tomar decisiones para alcanzar el éxito.

##### **2.2.5.1 Propósitos del Plan Estratégico**

Según Corral (2003) plantea los siguientes propósitos de llevar a cabo un planeamiento estratégico:

- Esclarecer el propósito y los objetivos
- Determinar dirección y prioridades
- Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones
- Ayuda en la efectiva asignación y uso de recursos
- Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades. (pág. 34)

Se puede decir que los propósitos de llevar a cabo un planteamiento estratégico da la oportunidad de definir objetivos para direccionar los esfuerzos mediante un marco de acción para el desarrollo de actividades a través de la toma de decisiones.

## 2.2.5.2 Ventajas del Plan Estratégico

Según Navajo (2012) las ventajas de la planificación estratégica son:

- Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto en con sobre un futuro.
- Contribuye a revisar y actualizar la misión y objetivos institucionales
- Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos
- Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encausar los esfuerzos
- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento economizado esfuerzos, tiempo y dinero; permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos. (pág. 33)

El plan estratégico ayuda a la formulación de la misión, visión y metas de acuerdo a objetivos planteados a través de guías que ayudan a encausar los esfuerzos teniendo en cuenta todos los recursos que posee una institución.

## 2.2.6 Visión, Misión, Objetivos y Valores

### 2.2.6.1 Visión

Para Fleitman (2000) en el mundo de los negocios “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.” (pág. 37)

### Componentes de la visión:

**Tabla 1 Componentes de la visión**

VISIÓN	
Componentes	Preguntas claves
Característica de la entidad en relación a su entorno	¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro?
Características de los productos	¿Cómo se esperan que sean los productos en la entidad?
Características de la entidad en relación a la organización interna	¿Con que tipo de personal se espera contar?
Beneficios	¿Cuáles serán los beneficios?

**Fuente:** Navajo P. (2012, pág. 108)

**Elaborado por:** La Autora

La visión es la dirección a la que se encamina la empresa por lo general se establece a largo plazo, es decir hacia donde se desea llegar en un determinado tiempo.

### 2.2.6.2 Misión

Según Fleitman (2000) define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (pág. 37)

#### Componentes de la misión:

**Tabla 2: Componente de la misión**

MISIÓN	
Componentes	Preguntas claves
Identidad	¿Quiénes somos?
Propósito	¿Para qué existimos?
Acciones institucionales	¿Qué hacemos?
Productos	¿Cuáles son los productos que ofertamos?
Beneficios	¿Para quienes trabajamos?
Principios	¿Por qué lo hacemos?

**Fuente:** Navajo P. (2012, pág. 108)

**Elaborado por:** La autora

La misión es la razón de ser de una empresa ya que por medio del establecimiento de la misma se establece lo que se pretende y para quien se lo va a realizar.

### 2.2.6.3 Objetivos

Según Herrera (2006) El Objetivo es la categoría que refleja el propósito o intencionalidad (el para qué), lo que debe lograrse, de modo que se transforme el objeto y se solucione el problema., por tanto debe surgir del objetivo del para qué. (pág. 35)

#### Los objetivos cumplen tres funciones principales:

- ✦ Establecen principios generales.
- ✦ Proporcionan legitimidad.
- ✦ Plantean un conjunto de estándares.

Los objetivos reúnen los propósitos que se pretenden alcanzar con nuestra propia acción, representan los resultados esperados con un límite de tiempo.

#### **2.2.6.4 Valores**

Según Álvarez (2003) “Los valores entendidos, como las convicciones e ideas irrevocables que guían e inspiran el hacer diario de una empresa, no son una cuestión sobre lo que predicar con entusiasmo sospechoso. Se trata de un posicionamiento moral y de una decisión vital que practicar” (pág. 246)

Por otro lado Hillier & y Aguilar (2006) definen “los valores definidos por la compañía marcan el estilo con el que se quiere conseguir la Misión y, por tanto, desde nuestro punto de vista, deben ser tenidos en cuenta como elemento crítico para definir la cultura de la organización y, por ende, los comportamientos grupales e individuales esperados de los componentes de la empresa” (pág. 171)

#### **¿Para qué sirven los valores como parte de la estrategia de la organización?**

- ✦ Sirven de guía sobre cómo deben comportarse.
- ✦ Fortalecen la unión de sus miembros
- ✦ Protegen a la organización de amenazas externas.
- ✦ Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas.
- ✦ Se utilizan para la selección y evaluación del personal.
- ✦ Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.

Los valores son hábitos adquiridos en nuestra vida cotidiana y se pueden adquirir con el tiempo ya que se basan en creencias, en una organización los valores constituyen el pilar fundamental para las relaciones laborales.

#### **2.2.7 Análisis Estratégico**

El análisis estratégico según Navajo (2012) es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva. (pág. 50)

A través del análisis estratégico se evidencian las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta actualmente partiendo como base fundamental para el desarrollo de estrategias que a través de su aplicación permitan a la cooperativa a ocupar un lugar significativo en el mercado financiero local.

### **2.2.8 Análisis Interno**

Navajo (2012) dice que: el diagnóstico interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. (pág. 63)

#### **2.2.8.1 Matriz de Evaluación Interna (MEI)**

Según el autor Fred (2013) esta matriz es un complemento del análisis FODA ya que es en esta parte donde se determina la capacidad de gestión interna.

**Los pasos para realizar que propone para realizar esta matriz son:**

- Lluvia de ideas entre fortalezas y debilidades
- Se procede a la selección de factores claves del éxito
- Se continúa con la asignación de pesos por cada factor:

**Cero 0** (no es importante)

**Uno 1** (muy importante)

El valor apunta a que mientras más alto sea el peso es más importante el factor para el desempeño de la empresa, la sumatoria de los pesos debe ser 1.00

- Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4:
  - 4** representa a una respuesta superior
  - 3** representa a una respuesta superior a la media
  - 2** representa a una respuesta media
  - 1** representa a una respuesta mala
- Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.

- Sea cual fuese la cantidad de factores que se incluyan en una matriz el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.00, siendo la calificación promedio 2.5. (pág. 56)

**Tabla 3: Muestra de una matriz de evaluación de factores internos**

Factores Determinantes Del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b> 1) 2) 3)	Asignar un peso relativo a cada factor	Valores de calificación: 1= Debilidad mayor 2= debilidad menor	Peso calificación *
<b>DEBILIDADES</b> 1) 2) 3)		3= Fuerza menor 4=Fuerza mayor	
<b>TOTAL</b>	1.00		

Fuente: Fred D. (2013)

Elaborado por: La Autora

Esta matriz permite analizar el entorno interno de una organización permitiendo evaluar las fortalezas y debilidades con el objetivo de tomar decisiones que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos y metas a través de estrategias viables.

### 2.2.9 Análisis Externo

Para Navajo (2012) el análisis externo se centra en la identificación y evaluación de tendencias y acontecimientos que está más allá de control de una sola empresa, revela las oportunidades y amenazas que confrontan la empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovecha las oportunidades y evitar reducir el impacto de las amenazas. (pág. 69)

#### 2.2.9.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para el autor Fred (2013) Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

**Para lo cual plantea el siguiente procedimiento:**

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo

2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna un calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:
  - 1** debilidad
  - 2** menor debilidad
  - 3** menor fuerza
  - 4** mayor fuerza
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados. (págs. 145,146)

**Tabla 4: Formato de la matriz de perfil competitivo**

	Peso	Competidor 1		Competidor 2	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Factores críticos para el éxito					
Participación en el mercado					
Competitividad de precios					
Posición financiera					
Calidad del producto					
Lealtad del cliente					
<b>TOTAL</b>	1				

**Fuente:** Fred D. (2013, pág. 146)

**Elaborado por:** La autora

Esta matriz permite identificar y analizar a los competidores que posee la organización y su relevancia en el mercado a través de diferentes como la competitividad de precios, calidad de productos o servicios que ofrecen, factores que las han llevado al éxito pudiendo en base a estos resultados tomar las mejores medidas correctivas que ayuden a la organización a posicionarse en el mercado.

### **2.2.9.2 Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)**

Prieto (2013) afirma “es un instrumento que permite resumir y evaluar la información (económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva) del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado”.

#### **La matriz MEE se desarrolla en cinco pasos:**

- ✦ Elabore una lista de los factores externos
- ✦ Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), la suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0
- ✦ Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave, en donde se calificara con 1 a la amenaza importante, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor, 4 oportunidad importante
- ✦ Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado
- ✦ Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El resultado total ponderado promedio es igual a 2.5; el mayor puntaje será 4.00, que indicara que la empresa responde de manera acertada y eficiente a las oportunidades y amenazas, mientras que el menor puntaje 1.00 nos indicara lo contrario. (pág. 129)

Esta matriz es un instrumento importante ya que permite evaluar toda aquella información que se presenta en el entorno externo de una organización para poder determinar si la información obtenida se constituye como oportunidad o amenaza.

### **2.2.9.3 Matriz FODA**

Según Díaz F. (2005) indica que el análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas, a fin de localizar un nicho estratégico que la institución sea capaz de explotar. (pág. 107)



**Tabla 5: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b> Aspectos internos de la organización que pueden incluir positivamente	<b>OPORTUNIDADES</b> Situaciones externas de la organización que pueden influir positivamente en su desarrollo.
<b>DEBILIDADES</b> Aspectos internos de la organización que pueden afectarla negativamente.	<b>AMENAZAS</b> Situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente en su desarrollo.

**Fuente:** Navajo P. (2012, pág. 120))

**Elaborado por:** La autora

El análisis FODA es una importante herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, ya que evalúa los puntos fuertes y débiles dentro del ambiente interno y externo de una organización con el fin de generar estrategias y alternativas para dar soluciones a las amenazas y poder eliminar debilidades.

#### **2.2.9.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

Según el autor Fred (2013) esta matriz permite determinar en qué grado de gestión y procesos llevados a cabo responde a los acontecimientos suscitados externamente.

**Los pasos para realizar que propone para realizar esta matriz son:**

- Lluvia de ideas entre oportunidades y amenazas
- Se procede a la selección de factores claves del éxito
- Se procede a la elaboración de matrices en donde se analiza a los factores seleccionados para asignar un peso, así

**Cero 0** (no es importante)

**Uno 1** (muy importante)

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito, la sumatoria de todos los pesos es 1.00

- Asignación de una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor.

**4** representa a una respuesta superior

**3** representa a una respuesta superior a la media

2 representa a una respuesta media

1 representa a una respuesta mala

- Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.
- El promedio ponderado es 2.5; si es de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en su industria.

Un promedio ponderado de 1.00 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando amenazas externas. (págs. 59,60)

**Tabla 6: Muestra de una matriz de evaluación de factores externos**

<b>Factores Determinantes Del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> 1) 2) 3)	Asignar un peso relativo a cada valor	Valores de calificación : 1=Amenaza mayor 2= Amenaza menor	Peso * calificación
<b>AMENAZAS</b> 1) 2) 3)		3=Oportunidad menor 4=Oportunidad mayor	
<b>TOTAL</b>	1.00		

**Fuente:** Fred David (2013)

**Elaborado por:** La Autora

Por medio de esta matriz la organización puede evaluar las oportunidades amenazas para de esta manera conocer el grado de gestión en la que se encuentra la mismas que se toma como punto de partida para analizar todo aquello que externamente repercute en la organización.

### **2.2.10 Plan de Acción**

Según Suárez (2002) el plan de acción son: “documentos debidamente estructurados que forman parte del planteamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un elemento cuantitativo verificable a lo largo del proyecto” (pág. 40)

**El plan de acción lleva los siguientes elementos:**

- Que se quiere alcanzar (objetivo)

- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

El plan de acción ayuda a conocer las tareas que deben realizarse y los recursos a utilizar en un tiempo determinado para poder alcanzar objetivos establecidos, este plan se evalúa mediante el logro de resultados los avances que tiene una organización.

### **2.2.11 Estructura del Documento del Plan Estratégico**

Para los autores Lerma & Bárcena (2012), manifiestan que la estructura del documento del Plan Estratégico está compuesto por:

1. Carátula o portada
2. Índice
3. Introducción
4. Resumen ejecutivo
5. Misión
6. Visión
7. Análisis interno
8. Análisis externo
9. Objetivos y metas
10. Tácticas y estrategias
11. Programa de trabajo
12. Presupuesto (pág. 73)

La estructura del Plan Estratégico es de fundamental importancia ya que permite el conocimiento, la sociabilización y el entendimiento de lo que se pretende lograr dentro de la organización.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea General**

El Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., contribuirá al mejoramiento de la gestión y fortalecimiento de la institución.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Diseño del Plan Estratégico

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Mejoramiento de la gestión y fortalecimiento de la institución.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se basó en hechos reales y las modalidades son las siguientes:

#### **3.1.1 Cuantitativa**

Gómez (2006) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. (pág. 121)

Se asignó valoración numérica en la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas que permitieron conocer la situación actual de la cooperativa, como también en el desarrollo de las matrices de evaluación y en la relación entre las variables.

#### **3.1.2 Cualitativa**

Los autores Blasco & Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. (pág. 25)

Se exploraron todos los fenómenos positivos y negativos existentes en la cooperativa a profundidad para recolectar información que benefició a la gestión administrativa por medio de la cooperación de los colaboradores.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Descriptiva**

Méndez (2007), indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio. (pág. 33)

La investigación permitió describir, conocer, registrar, analizar e interpretar los comportamientos del entorno interno y externo actual de la cooperativa.

#### **3.2.2 Investigación de Campo**

Según Muñoz (2007) La investigación de campo (práctica) son aquellas en las que la recopilación se realiza enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el

fenómeno de estudio; Se utiliza un método exclusivo y se diseñan herramientas para recabar información que sólo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio. (pág. 9)

Dentro de la realización del presente trabajo de investigación consta la investigación de campo ya que se recolectó información directamente de la cooperativa mediante la aplicación de herramientas administrativas.

### **3.2.3 Investigación Documental**

Para Muñoz (2007) La investigación documental es aquella en cual cuya recopilación de datos únicamente se utilizan documentos que aportan antecedentes sobre el tópico de estudio. (pág. 9)

Dentro de las modalidades de investigación se presenta la documental ya que el presente proyecto estaba orientado por una parte al trabajo documental o marco teórico del contexto de la investigación.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 La Población**

Según Hernandez, Baptista & Fernandez (2010) La población se define como el conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es el objeto de estudio. (pág. 173)

Tomando en cuenta que la COAC la hacen funcionarios y socios, la investigación se encamina a ciertos sectores sin embargo en la COAC hay únicamente una regularidad de socios de 20%, esto refleja que la no adecuada administración genera la deficiencia por lo cual la planificación se encaminará a la estructura administrativa.

La población objeto de investigación fueron todos los colaboradores que integran la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., es decir los 5 integrantes del consejo de administración, 3 integrantes del consejo de vigilancia y adicionalmente 9 colaboradores siendo un total de 17 personas involucradas.

### **3.3.2 La Muestra**

Según Hernadez, Baptista & Fernandez (2010) La muestra se define como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población, es decir un subgrupo de la población, cuando esta es definida como un conjunto de elementos que cumplen con unas determinadas especificaciones. (pág. 173)

En las fases previas de la investigación y determinación del grado de credibilidad de los resultados obtenidos, debido a que el universo de la población de estudio es reducido se procedió a realizar la investigación con el 100% de la población colaboradora es decir con las 17 personas.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos de Investigación**

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

#### **3.4.1.1 Método Inductivo**

Para Madé (2006) el método inductivo: “Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales”. (pág. 69)

El método inductivo se utilizó en la observación de condiciones particulares con los que se maneja la administración de la cooperativa, para su análisis con el propósito de diseñar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda. , que favorezca a la misma.

#### **3.4.1.2 Método Deductivo**

Madé (2006) señala que: “Mediante el método lógico deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. (pág. 69)

Este método sirvió para realizar un análisis del entorno actual que posee la cooperativa, este proceso partió con la ejecución de las encuestas realizadas a los colaboradores para poder determinar factores internos y externos positivos y negativos que se establecen en la matriz FODA.

### **3.4.1.3 Método Analítico**

Según Ortiz & García (2008) El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (pág. 64)

En este proyecto se utilizó para realizar un análisis extenso y posteriormente detallado de todos los factores que conforman el entorno de la cooperativa, obteniendo información precisa.

### **3.4.1.4 Método Estadístico**

El método estadístico se utiliza para medir las características de la información, también para resumir valores individuales, y para analizar los datos con el fin de obtener la mayor información disponible, reduce el conjunto de variables a un número.

Este método se desarrolló a través procedimientos estadísticos dentro del proceso investigativo, como la tabulación de las encuestas realizadas a los colaboradores de la cooperativa y la información de los resultados obtenidos a través de porcentajes y observados en gráficas que revelan resultados importantes para esta investigación.

## **3.4.2 Técnicas de Investigación**

### **3.4.2.1 La Encuesta**

Para Grasso (2006) la encuesta, es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. (pág. 13)

Se aplicó al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., con la finalidad de obtener información verídica para el desarrollo de esta investigación, por lo que la recopilación de opiniones se dio por medio de cuestionarios para todo el personal.



### **3.4.2.2 La Entrevista**

Para Ander (2008) La entrevista es un método diseñado para obtener respuestas verbales a situaciones directas o telefónicas, entre el entrevistador y el encuestado. (pág. 33)

Esta técnica, se aplicó de forma verbal a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a fin de obtener información necesaria que nos ayudó en esta investigación.

### **3.4.2.3 La Observación**

Según Pardinás (2005) La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. (pág. 89)

Esta técnica se dio mediante visitas a las instalaciones de la cooperativa ya que nos sirvió para observar directamente el movimiento de la misma, recolectar datos primarios que ayudaron a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas pudiendo determinar así errores existentes para su análisis.

## **3.4.3 Instrumentos**

### **3.4.3.1 Cuestionario**

Para Hurtado (2009) un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. (pág. 469)

En esta investigación se agruparon una serie de preguntas basadas en la recopilación de información referente a la gestión administrativa que fue analizada en la encuesta.

## 3.5 RESULTADOS

### 3.5.1 Análisis de la Entrevista

La entrevista se realizó a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a través de una serie de preguntas que ayudaron a evaluar la necesidad e importancia de la elaboración de un plan estratégico que ayude a la cooperativa a alcanzar sus metas.

**Tabla 7: Resultados de la Entrevista**

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuáles fueron los motivos que le motivaron para asumir la gerencia de la cooperativa?	Primero fue el aprecio hacia la cooperativa sumada a la experiencia laboral y el compromiso de asumir nuevos retos que le ayuden a la cooperativa a ocupar un lugar importante en el mercado local con miras al mercado nacional, mediante estrategias claves para alcanzar metas.
2. ¿Cómo desea dirigir a la cooperativa y sus proyectos?	Mediante una gestión administrativa optima integrada por todo el personal que labora en esta cooperativa planteando nuevas estrategias y objetivos.
3. ¿Cuáles son los valores que posee actualmente la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto</li><li>• Honestidad</li><li>• Colaboración</li><li>• Liderazgo</li><li>• Autocritica</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Compromiso</li></ul>
4. ¿Cuáles son las fortalezas de la cooperativa que usted ha identificado?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potencial de desarrollo</li><li>• Cumplimiento de normativas</li><li>• Personal capacitado</li><li>• Ser una cooperativa que atrae a los comerciantes de la ciudad de Riobamba.</li></ul>
5. ¿Cuáles son las debilidades de la	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capacitación al personal</li></ul>

cooperativa que usted ha identificado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de planificación estrategia</li> <li>• Falta de reglamentos internos</li> <li>• Cartera de crédito alta en morosidad</li> <li>• Aumento de responsabilidad y de funciones a la gerente</li> <li>• Inadecuada ejecución de funciones</li> </ul>
6. ¿Cree que los colaboradores de la cooperativa se encuentran conformes con la gestión administrativa?	No, sin embargo actualmente me he propuesto mejorar la gestión administrativa mediante 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.
7. ¿Actualmente la cooperativa posee un plan estratégico?	Lamentablemente la cooperativa no posee un plan estratégico actualizado acorde a las nuevas necesidades existentes.
8. ¿Considera importante la planeación de estrategias para el desarrollo de la cooperativa?	Si, ya que une las fortalezas con las oportunidades de mercado y brinda una orientación para cumplir con los objetivos
9. ¿Cree usted que la misión, visión y objetivos de la cooperativa reflejan metas que se desea alcanzar?	No, ya que no se han actualizado estos aspectos importantes claves de éxito.
10. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo y las relaciones intrapersonales del todos los colaboradores?	Evidentemente el ambiente laboral se ha construido en una base sólida de unión y cooperación de los colaboradores fomentando lazos de amistad.

**Fuente:** Entrevista a la gerente

**Elaborado por:** La autora

### 3.5.2 Análisis de las Encuestas

Encuesta dirigida a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

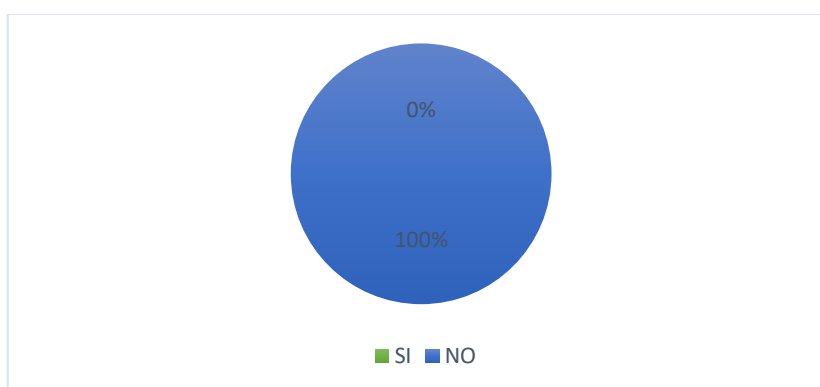
**PREGUNTA 1:** ¿La Cooperativa posee un Plan Estratégico actualizado?

**Tabla 8: Existencia del Plan Estratégico actualizado**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 1: Existencia del Plan Estratégico actualizado**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

El 100% de los colaboradores encuestados afirmaron que la cooperativa no posee un plan estratégico actualizado.

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos en la esta pregunta rectifica la falta de planeación estratégica dentro de la cooperativa por lo que es de suma importancia que se desarrolle el plan estratégico que mediante directrices ayude a identificar desfases con el propósito de alcanzar nuevos objetivos y metas en un tiempo determinando y para mejorar la gestión y el fortalecimiento de la institución.

**PREGUNTA 2:** ¿Cree usted que el diseño de un plan estratégico aportará a las estrategias y objetivos de la institución?

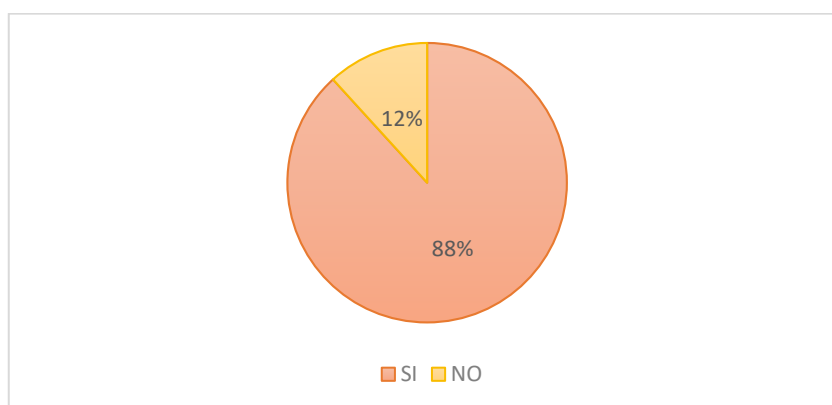
**Tabla 9: Aportación del Plan Estratégico**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88%
NO	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 2: Aportación del Plan Estratégico**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

El 12% de las personas encuestadas dijeron que el diseño de un Plan Estratégico no aportará a las estrategias y objetivos de la cooperativa por ende a la gestión y fortalecimiento de la institución, sin embargo el 88% cree que si se mejorará.

### **Interpretación:**

La opinión de la mayoría de los encuestados se inclina a la factibilidad que mediante el diseño de un Plan Estratégico orientado a la mejora de la gestión a través de estrategias ligadas a la consecución de objetivos ayudará a la cooperativa a ocupar una mejor posición en el mercado.

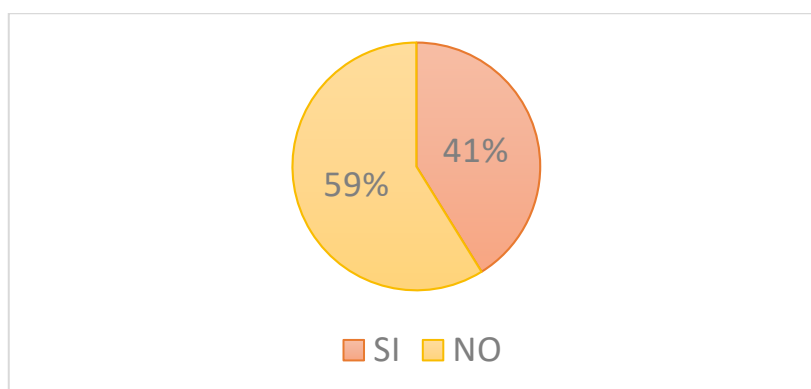
**PREGUNTA 3:** ¿Se han planteado los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda.?

**Tabla 10: Planteamiento de Objetivos y Metas**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 3: Planteamiento de Objetivos y Metas**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

Podemos determinar que el 59% de los colaboradores creen que no se plantean objetivos y metas dentro de la cooperativa mientras que el 41% determinó todo lo contrario.

**Interpretación:**

Existe poca diferencia entre si se han planteado metas y objetivos dentro de la cooperativa, sin embargo la mayoría de los colaboradores coinciden en que no se han planteado objetivos y metas que pueden servir de motivación para conducir al éxito a la cooperativa, por lo que una vez más se considera necesario el diseño de un Plan Estratégico.

**PREGUNTA 4:** ¿Cómo calificaría la comunicación entre la Gerente de la cooperativa y los colaboradores de la misma?

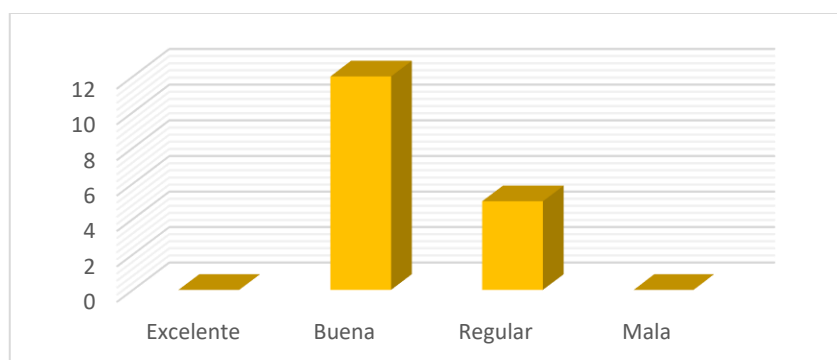
**Tabla 11: Comunicación del Personal**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	18%
Buena	13	76%
Regular	1	6%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 4: Comunicación del Personal**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

#### **Análisis:**

Como se puede observar claramente el 18% de los encuestados determinaron que la comunicación con la gerente de la cooperativa es excelente, el 76% de los colaboradores determinaron que es buena mientras tanto el 6% respondieron que la comunicación es regular cabe recalcar que nadie respondió que la comunicación es mala.

#### **Interpretación:**

Se concluye que los colaboradores de la cooperativa generalmente poseen una buena comunicación con la gerente de la misma por lo que es un factor importante dentro de la gestión puesto que la correcta comunicación hará que se conozcan los planes y estrategias.

**PREGUNTA 5:** ¿Considera usted que el equipo de colaboradores con el que cuenta la cooperativa está en condiciones adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones?

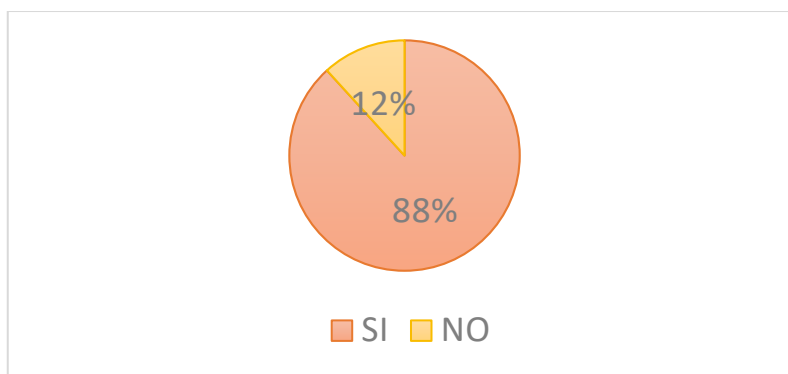
**Tabla 12: Condicionamientos para el Desempeño**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88%
NO	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 5: Condicionamientos para el Desempeño**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

#### **Análisis:**

El 88% de los colaboradores respondieron que si se encuentran en condiciones adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones en su respectiva área de trabajo mientras que el 12% restante afirmó todo lo contrario.

#### **Interpretación:**

Las condiciones adecuadas dentro del área de trabajo de cada colaborador es de vital importancia ya que son importantes y necesarias para el desarrollo personal y profesional para cumplir con eficiencia y eficacia cada función que realice dentro de la cooperativa ya que al estar en condiciones adecuadas crea un ambiente cálido y eso se refleja en la atención que da a todas las personas que forman parte de la cooperativa.



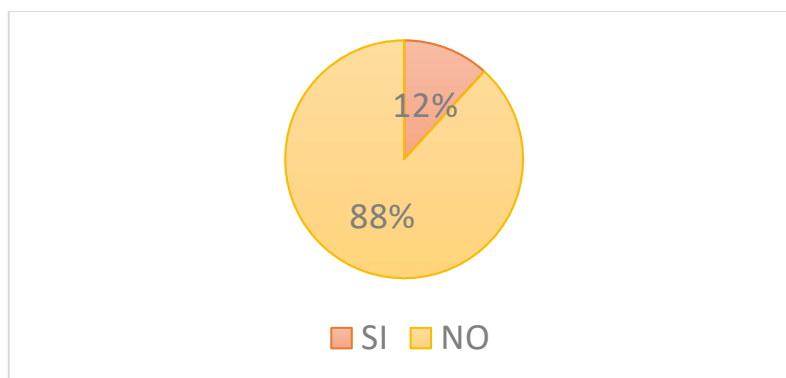
**PREGUNTA 6:** ¿La cooperativa ha realizado un análisis FODA?

**Tabla 13: Análisis FODA**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	15	88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 6: Análisis FODA**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

Como se puede observar el 12% de los colaboradores respondieron que si se ha realizado un análisis FODA dentro de la cooperativa, mientras que el 88% de los colaboradores expresaron que no se ha realizado dicho análisis.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el alto porcentaje de colaboradores respondió que la cooperativa no ha realizado un análisis FODA por lo que se debe tomar en cuenta que el mundo de los negocios está siempre en cambio día a día por lo que la cooperativa al no tener dicho análisis no conoce con certeza cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dejándole como consecuencia una desventaja competitiva en el mercado financiero.

**PREGUNTA 7:** ¿Cómo califica usted a las políticas crediticias que dispone la cooperativa?

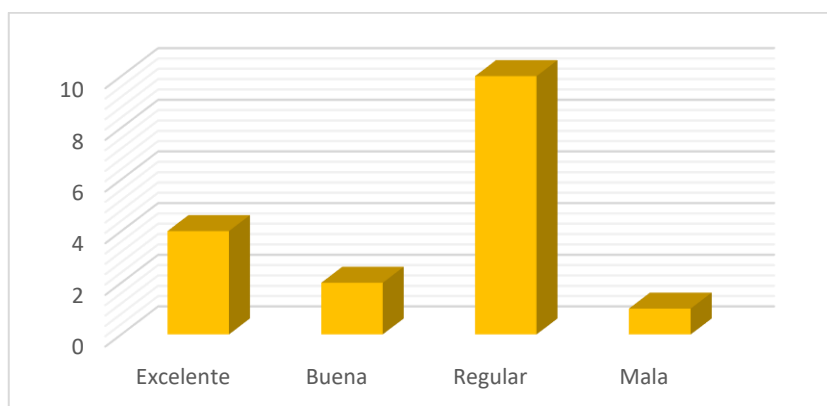
**Tabla 14: Políticas de Crédito**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Buena	12	71%
Regular	5	29%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 7: Políticas de Crédito**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Al analizar los resultados se pudo deducir que el 71% de los colaboradores califica a las políticas crediticias actuales como buenas, mientras tanto el 29% de los colaboradores piensan que las políticas crediticias son calificadas como regulares.

### **Interpretación:**

Las políticas crediticias son de vital importancia para la captación de personas que deseen asociarse a la cooperativa por lo que si existen políticas que beneficien a los usuarios la demanda incrementará y por ende la participación en el mercado financiero.

**PREGUNTA 8:** ¿Qué factores cree usted que retrasan el desarrollo de la cooperativa?

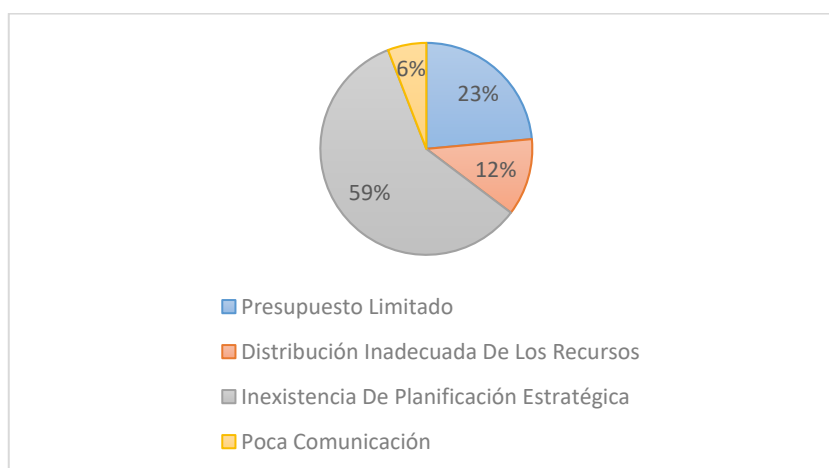
**Tabla 15: Factores que inciden en el de desarrollo**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuesto Limitado	4	24%
Distribución Inadecuada De Los Recursos	2	12%
Inexistencia De Planificación Estratégica	10	59%
Poca Comunicación	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 8: Factores que inciden en el de desarrollo**



**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:**

Según los datos observados podemos deducir que el 24% de las personas encuestadas expresaron que el factor que retrasa el desarrollo de la cooperativa es el presupuesto limitado, el 12% afirmó que se debe a la distribución inadecuada de los recursos, por otra parte el 59% de los encuestados se inclinó a la inexistencia de planificación estratégica y por último el 6% opina que se debe a una falta de comunicación.

**Interpretación:**

El factor principal causante del retraso del desarrollo de la cooperativa es la inexistencia de planificación por ende se recalca la necesidad de diseñar un plan estratégico acorde a las necesidades que posee la cooperativa en la actualidad.

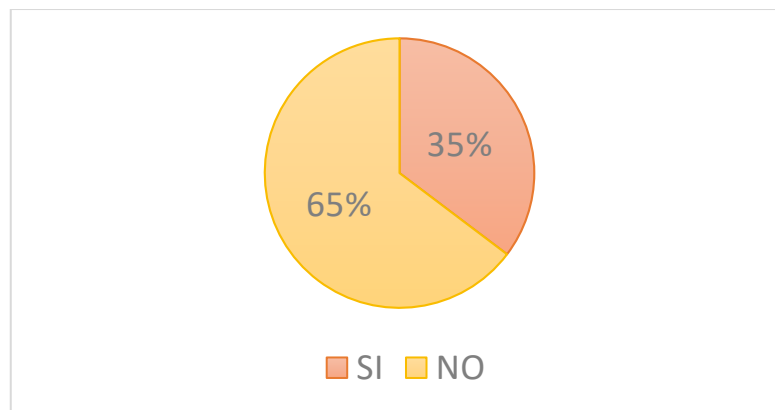
**PREGUNTA 9:** ¿Considera que la cooperativa tiene ventaja frente a la competencia?

**Tabla 16: Ventaja Competitiva**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	35%
NO	11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 9: Ventaja Competitiva**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

Se puede determinar que según el 65% de los colaboradores consideraron que la cooperativa no posee ventaja frente a la competencia, mientras que el 35% restante aseguró todo lo contrario.

**Interpretación:**

Como se pudo comprobar la cooperativa no posee ventaja frente a la competencia, lo que se busca a través del diseño del plan estratégico es brindar soluciones para que la cooperativa pueda presentar atributos que la haga posicionarse en el mercado financiero generando confianza en aquellos que requieren un servicio, de esta manera crecer y tener estrategias claves para poder competir en el entorno.

**PREGUNTA 10:** ¿Conoce la Misión y Visión de la cooperativa?

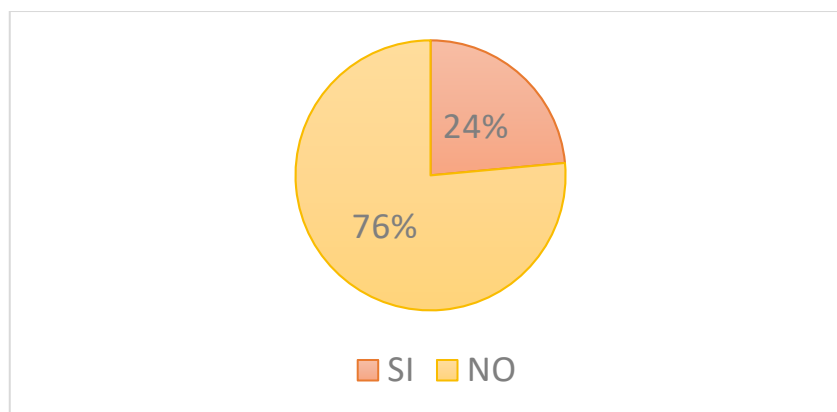
**Tabla 17: Conocimiento de la visión y misión**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	24%
NO	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 10: Conocimiento de la visión y misión**



**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

Como se puede observar con respecto al conocimiento de la misión y visión de la cooperativa que el 76% de las personas encuestadas dijeron que no conocen a las mismas mientras que el 24% aseguró conocer la misión y visión de la cooperativa.

**Interpretación:**

La evaluación sobre el conocimiento de la misión y visión de la cooperativa debe ser indispensables para el correcto funcionamiento de la gestión y fortalecimiento de la institución ya que a partir de estas se desarrollaron metas y objetivos a alcanzar en un tiempo determinado.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Para el desarrollo de la verificación de la idea a defender se seleccionaron algunas preguntas del cuestionario aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

#### 3.6.1 Preguntas:

Preguntas claves del cuestionario de la encuesta aplicada a los colaboradores:

**Tabla 18: Verificación de la idea a defender**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	SOLUCIÓN
1	¿La Cooperativa posee un Plan Estratégico?	En esta pregunta el 100% de los colaboradores afirmó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., no posee un plan estratégico factor de alto impacto para el desarrollo del mismo, enfocado en la mejora de la gestión y fortalecimiento de la institución.	Realización del diseño plan estratégico, periodo 2017-2021.
6	¿La cooperativa ha realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)?	El 88% del resultado que arrojó esta pregunta demostró que la cooperativa no ha realizado un análisis FODA de tal manera esto constituye una desventaja para la consecución de objetivos y desarrollo cooperativo ya que no se conocen las oportunidades, debilidades, amenazas y oportunidades.	Realización de las matrices de evaluación que permitan evaluar la situación actual y proponer estrategias que mejoren a futuro dicha situación.
8	¿Qué factores cree usted que retrasan el desarrollo de la cooperativa?	Los resultados obtenidos en esta pregunta determinó que el principal factor que retrasa el desarrollo de la cooperativa es la inexistencia de planificación estratégica con un 59%, seguida por un presupuesto limitado y por ultimo poca comunicación	Para el diseño del plan estratégico se toma en cuenta acciones correctivas que ayude a evitar retrasos de desarrollo.

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

Se ha podido determinar en base a los resultados obtenidos de la entrevista y la encuesta y reflejados en los análisis de dichos resultados, la necesidad de Diseñar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., periodo 2017 – 2021, el mismo que ayudará a la mejora de la gestión y el fortalecimiento de la institución y a su vez contribuirá al alcance de resultados y optimización de sus recursos en el periodo de tiempo determinado.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

Diseño del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., periodo 2017-2021.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1 PERFIL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA.

##### 4.2.1.1 Ubicación geográfica

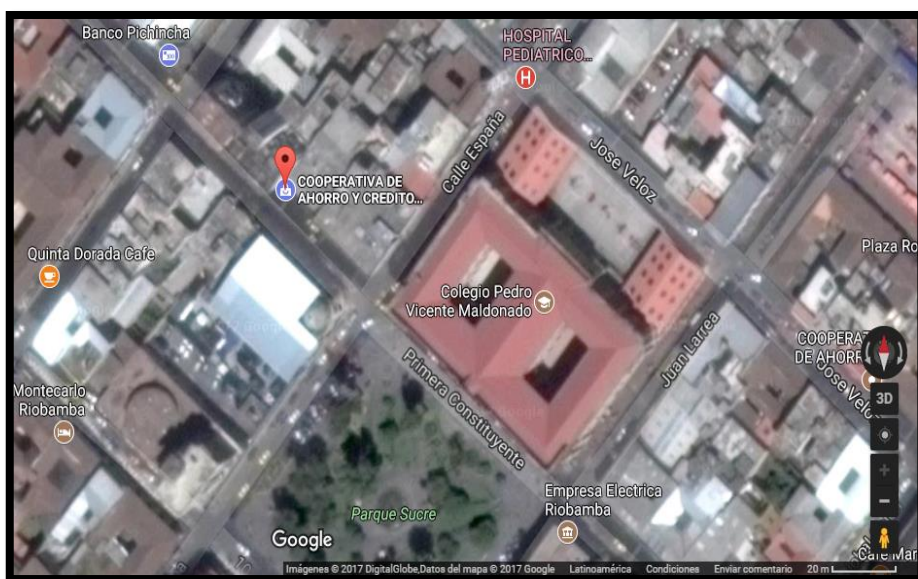
**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** España y Primera Constituyente

#### Ilustración 1: Ubicación de la agencia



**Fuente:** Mapa de la ciudad

**Elaborado por:** Mapa de la Ciudad



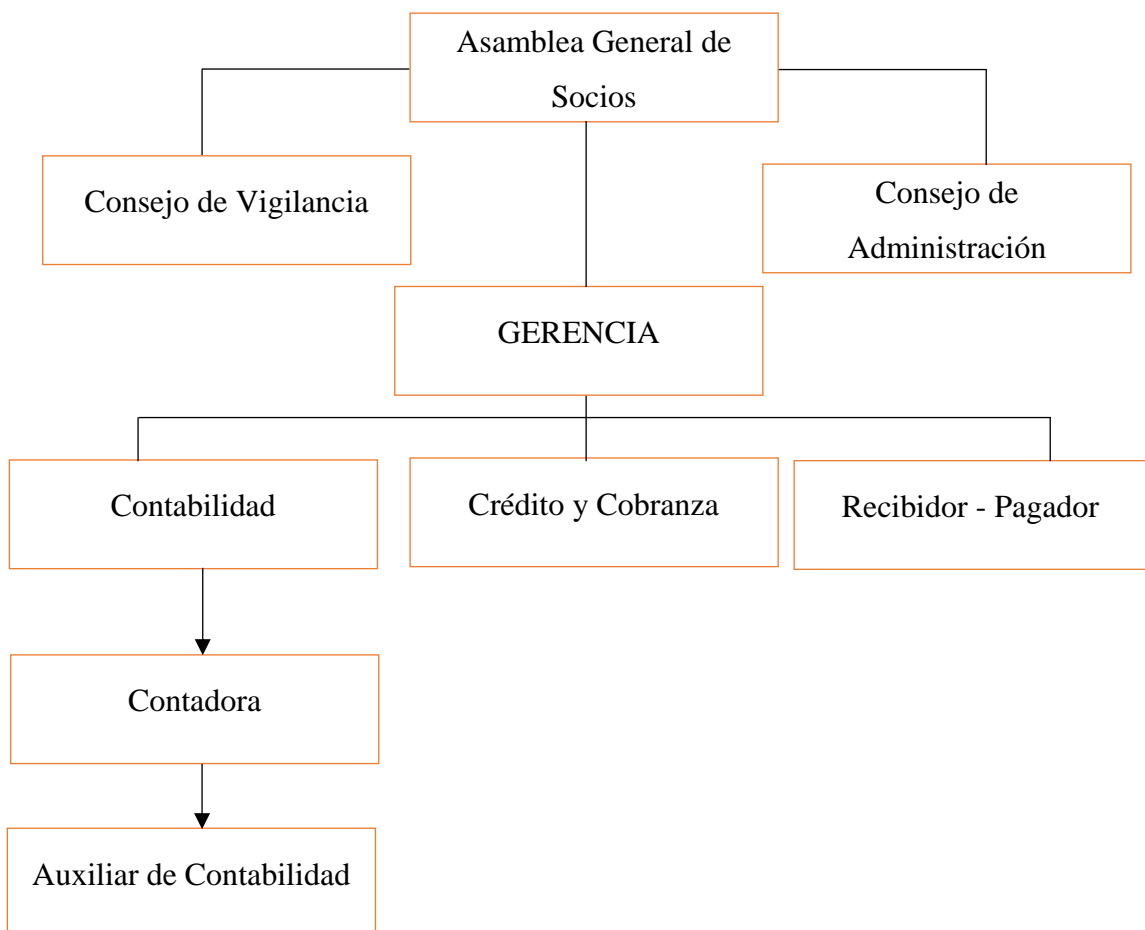
#### 4.2.1.2 Segmento de mercado

Los productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., están dirigidos a las personas de la provincia de Chimborazo, principalmente a los comerciantes de la ciudad Riobamba, destinada a la clase social económica media baja y media.

#### 4.2.1.3 Estructura orgánica y funcional de la cooperativa

El organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., está conformado de la siguiente manera.

**Ilustración 2: Organigrama Estructural de COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.**



**Fuente:** COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

#### **4.2.1.4 Productos y Servicios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., posee los siguientes productos y servicios:

##### **Créditos Ordinarios**

- **Comercial**

Para el desarrollo de negocio, compra de mercaderías, materias primas, activos fijos, etc.

- ✓ Empresarial

Dirigido a satisfacer las necesidades de la empresa y de sus funciones, (pago de obligaciones, capital de trabajo y capital de inversión).

- **Consumo**

Compra de muebles, enseres, gastos de hogar, sustitución de la deuda, compra de vehículos para uso personal, dirigido a personas dependientes.

- **Vivienda**

Compra, construcción o remodelación de viviendas.

Plazo 3 años

- **Micro- créditos**

Actividades de pequeña escala de producción, servicio o comercialización, dirigido a las personas independientes y empresas que sus ingresos no superen los \$100.000,00 USD anuales.

##### **Créditos Extraordinarios**

- **Emergentes**

Para cubrir costos imprevistos.

Concesión en 24 horas.

- **Súper emergentes**

Para cubrir costos por accidentes, operaciones, que necesiten cirugía, partos, cesáreas, etc.

## **Inversiones**

- **Certificado de depósito a plazo**

Alternativa para invertir ahorros con la mejor inversión a 30, 60, 90, 180 y 360 días.

- **Certificado de depósito a plazo con pago anticipado de intereses**

Son depósitos a plazo fijo dirigidos a personas naturales que invierten sus excedentes de liquidez a plazos mayores a 120 días.

- **Certificado de depósito a plazo con pago periódico de interés**

Pago mensual, trimestral, semestral de intereses para certificado de depósito a plazo mayor a 91 días.

- **Certificado de depósito flexible**

Certificado de depósito a plazo a un año con la facilidad de retirar el 20% del capital pasado los 91 días con reajustes de intereses acorde a las tasas vigentes.

## **Servicios**

- **Convenios con las cooperativas de la Cámara de Comercio de:** Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Baños, Latacunga y Tulcán.
- **Débito automático a cuenta para pago de:** servicios básicos de luz, tv cable, matriculas vehiculares, pensiones de colegios.
- **Servicios de cajero automático**

### **4.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA.**

Después del análisis en base a la información que se recolectó a través de visitas a la cooperativa, entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios de la institución se determinó algunas variables positivas y negativas, estas fueron las siguientes:

#### **4.2.2.1 Análisis interno**

##### a) Matriz de evaluación de factores internos

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., existen factores internos que afectan la situación actual de la misma (fortalezas y debilidades).

Para la creación de la matriz de factores internos se analizaron las fortalezas y debilidades respectivamente y se procedió a escoger aquellas que influyen de manera directa en el desarrollo de la cooperativa, posteriormente se realizó una ponderación de acuerdo a la importancia que tiene cada factor el mismo que totalizado suma 1, de igual manera se procedió con la calificación de los factores del 1 al 4 de acuerdo a importancia de los mismo.

Finalmente se multiplico la ponderación por la calificación de cada factor obteniendo como resultado una puntuación ponderada la misma que sirve como punto de partida para analizar la situación real en la que se encuentra la cooperativa, y de esta manera buscar soluciones a través de estrategias prácticas.

##### **Calificación de factores:**

**4** representa a una respuesta superior

**3** representa a una respuesta superior a la media

**2** representa a una respuesta media

**1** representa a una respuesta mala

##### **Valor ponderado de respuesta**

< 2,5 situación preocupante, numerosos factores han sido descuidados

= 2,5 situación algo preocupante, pues se han descuidado ciertos factores

< 2,5 situación favorable para la entidad en análisis puesto que son pocos los factores descuidados.

Fuerzas internas que afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Tabla 19: Matriz de evaluación de factores internos de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>					
	<b>No</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>F O R T A L E Z A S</b>	1	Los colaboradores se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.	0,06	3	0,18
	2	Los socios confían en la cooperativa	0,08	3	0,24
	3	Colaboradores motivados para la ejecución de sus actividades	0,05	3	0,15
	4	Ubicación física estratégica de las instalaciones de la cooperativa	0,04	3	0,12
	5	Poder de liderazgo de la gerencia	0,07	3	0,21
	6	Liquidez financiera	0,09	4	0,36
<b>D E B I L I D A D E S</b>	1	La cooperativa no posee un plan estratégico actualizado	0,08	2	0,16
	2	Los reglamentos de la cooperativa no son socializados	0,04	2	0,08
	3	Falta de comunicación interna y externa	0,05	2	0,10
	4	Los socios de la cooperativa no se interesan por los resultados y no asisten a asambleas en las cuales se dan a conocer los resultados	0,06	2	0,12
	5	En la cooperativa no se maneja política de incentivos	0,05	2	0,10
	6	No cuenta con programas de capacitación para el personal	0,06	2	0,12
	7	Duplicidad de funciones	0,06	1	0,06
	8	No se ha estructurado el manual de funciones	0,04	2	0,08
	9	La cooperativa no cuenta con alianzas estratégicas para atraer a nuevos socios	0,09	1	0,09
	10	Cartera vencida alta	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,25</b>

**Fuente:** Análisis de resultados de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Resultado:** Como se puede observar en la presente tabla, la puntuación ponderada total de la matriz de evaluación de factores internos es de 2,25 tomando en cuenta que la matriz en el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.00, siendo la

calificación promedio 2.5, teniendo en claro este contexto y al realizar una comparación nos indica que la cooperativa tiene significativas debilidades internas, la cooperativa no posee una posición interna fuerte por lo que se deben aplicar estrategias que ayuden a crear y mejorar fortalezas y disminuir las debilidades existentes.

#### **4.2.2.2 Análisis Externo**

##### a) Matriz de evaluación de factores externos

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., existen diversos factores externos que aquejan la situación actual de la misma (oportunidades y amenazas). Para la creación de la matriz de factores externos se analizaron las oportunidades y amenazas respectivamente y se procedió a escoger aquellas que influyen de manera directa en el desarrollo de la cooperativa, posteriormente se realizó una ponderación de acuerdo a la importancia que tiene cada factor el mismo que totalizado suma 1, de igual manera se procedió con la calificación de los factores del 1 al 4 de acuerdo a importancia de los mismo finalmente se multiplico la ponderación por la calificación de cada factor obteniendo como resultado una puntuación ponderada la misma que sirve como punto de partida para analizar la situación real en la que se encuentra la cooperativa, y de esta manera buscar soluciones a través de estrategias prácticas.

##### **Calificación de factores:**

**4** representa a una respuesta superior

**3** representa a una respuesta superior a la media

**2** representa a una respuesta media

**1** representa a una respuesta mala

##### **Valor ponderado de respuesta**

< **2,5** situación preocupante, numerosos factores han sido descuidados

= **2,5** situación algo preocupante, pues se han descuidado ciertos factores

< **2,5** situación favorable para la entidad en análisis puesto que son pocos los factores descuidados.

Fuerzas externas que afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Tabla 20: Matriz de evaluación de factores externos de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>					
	<b>No</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	1	Confianza por parte de los clientes hacia la cooperativa	0,10	4	0,40
	2	Clientes pertenecientes a diferentes grupos económicos	0,07	3	0,21
	3	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento como medida de control y apoyo al sector financiero popular.	0,07	3	0,21
	4	Facilidad de obtención de créditos	0,09	2	0,18
	5	La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han aumentado los últimos años	0,06	3	0,18
	6	Mayor segmento de mercado	0,06	2	0,12
	7	Incremento de socios	0,05	3	0,15
	8	Fomento por parte del gobierno al sector de Economía Popular y Solidaria	0,05	3	0,15
<b>A M E N A Z A S</b>	1	Crisis económica	0,09	1	0,09
	2	Nuevas cooperativas que ofrecen los mismos servicios	0,06	1	0,06
	3	Un bajo crecimiento económico productivo	0,05	2	0,10
	4	Mayor diversidad de los servicios de la competencia.	0,06	1	0,06
	5	Incertidumbre producida por inestabilidad política	0,10	2	0,20
	6	Socios inactivos	0,05	2	0,10
	7	Desconocimiento por parte de los socios de los productos y servicios que ofrece la cooperativa	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,29</b>

**Fuente:** Análisis de resultados de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Resultado:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., en la matriz de evaluación de factores externos muestra una puntuación ponderada de 2,29 es decir se encuentra por debajo del promedio ponderado de 2,5, lo que señala que la cooperativa se encuentra vulnerable ya que no cuenta con estrategias que ayuden a capitalizar las oportunidades, así como la carencia también estrategias que ayuden a impedir las amenazas externas.

b) Matriz del perfil competitivo

Para la realización de la matriz del perfil competitivo se tomó como referente a tres cooperativas de ahorro y crédito que se consideran líderes en el mercado por su amplia cartera de clientes y su posicionamiento en el mismo.

**Calificación de factores:**

**1** debilidad

**2** menor debilidad

**3** menor fuerza

**4** mayor fuerza

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., tiene varios competidores en el mercado saberlos identificar ayuda a marcar puntos de partida esenciales para el desarrollo de estrategias.

Para la creación de la matriz del perfil competitivo se seleccionó tres cooperativas del mercado local que mayor influencia tienen en la comunidad y se procedió a identificar los factores más relevantes del éxito, los mismos que fueron calificados por un peso cuya sumatoria es igual 1 dicha calificación del peso se dio de acuerdo a la importancia de los factores.

De igual manera se procedió con la calificación de los factores del 1 al 4 de acuerdo a categoría de los mismo finalmente se multiplico el peso por la calificación de cada factor obteniendo como resultado una puntuación ponderada la misma.



**Tabla 21: Matriz del Perfil Competitivo de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	COAC. Riobamba LTDA.		COAC. 29 De Octubre		COAC. Mushuc Runa		COAC. Cámara de Comercio Riobamba	
	%	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Participación en el mercado	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Posición financiera	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Instalaciones e infraestructura	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Calidad de servicio	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Lealtad del cliente	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Superioridad tecnológica	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Efectividad publicitaria	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Alianzas estratégicas	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Solvencia financiera	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	3	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,67</b>		<b>3,23</b>		<b>3,49</b>		<b>2,73</b>

**Fuente:** Principales COACS de la ciudad de Riobamba

**Elaborado por:** La autora

**Resultado:** Los resultados de la matriz de evaluación competitiva, establecen el siguiente orden de los competidores respecto del grado de cumplimiento de los factores críticos:

**Tabla 22: Resultado de la Matriz del Perfil Competitivo**

POSICIÓN	COMPETIDOR	CALIFICACIÓN
<b>1</b>	COAC. Riobamba LTDA.	3,67
<b>2</b>	COAC. Mushuc Runa	3,49
<b>3</b>	COAC. 29 De Octubre	3,23
<b>4</b>	COAC. Cámara de Comercio Riobamba	2,73

**Fuente:** Matriz del Perfil Competitivo

**Elaborado por:** La autora

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz del Perfil Competitivo se determinó que el competidor principal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ya que la misma alcanzó un puntaje de 3,67, observando claramente como sus fortalezas la solvencia financiera, superioridad tecnológica, alianzas estratégicas y calidad del servicio, en segundo lugar se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa con un puntaje

de 3,49 siendo sus fortalezas la solvencia financiera y su efectividad publicitaria, por otro lado en tercer lugar se encuentra la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre con un puntaje de 3,23 obteniendo como principales fortalezas la solvencia financiera, calidad del servicio, lealtad del cliente y superioridad tecnológica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., se encuentra ubicada en el cuarto lugar con al alcanzar un puntaje de 2,73 indicándonos sus fortalezas como son calidad del servicio, posicionamiento en el mercado y solvencia financiera.

#### c) Matriz FODA

Para el desarrollo y análisis de la matriz FODA de manera óptima se trabajó con los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., con la finalidad de analizar las variables identificadas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de esta manera realizar eficientemente dicho análisis, tomando en consideración igualmente los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo, matriz de factores internos y matriz de factores externos de esta manera plantear estrategias que ayuden a la cooperativa a cumplir sus metas.

#### **Fortalezas**

1. Los colaboradores se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.
2. Los socios confían en la cooperativa
3. Poder de liderazgo de la gerencia
4. Liquidez financiera

#### **Debilidades**

1. La cooperativa no posee un plan estratégico actual
2. Falta de comunicación interna y externa
3. No cuenta con programas de capacitación para el personal
4. La cooperativa no cuenta con alianzas estratégicas para atraer a nuevos socios

#### **Oportunidades**

1. Confianza de los clientes hacia la cooperativa

2. Clientes pertenecientes a diferentes grupos económicos
3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento como medida de control y apoyo al sector financiero popular.
4. La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han aumentado los últimos años.

### Amenazas

1. Nuevas cooperativas que ofrecen los mismos servicios
2. Competidores bien posicionados
3. Tasa de desempleo creciente
4. Desconocimiento por parte de los socios de los productos y servicios q ofrece la cooperativa.

**Tabla 23: FODA COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	Contratos legalmente establecidos	La cooperativa no posee un plan estratégico actualizado
	Los socios confían en la cooperativa	Falta de comunicación interna y externa
	Poder de liderazgo de la gerencia	No cuenta con programas de capacitación para el personal
	Liquidez financiera	La cooperativa no cuenta con alianzas estratégicas para atraer a nuevos socios
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>(FO)</b>	<b>(DO)</b>
Confianza de los clientes hacia la cooperativa	Crear una página web profesional, la página es la primera impresión de un negocio. Cuando un cliente potencial quiere consultar información rápida, buscará en internet.	Actualizar el plan estratégico de la cooperativa que permita el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la misma.
Clientes pertenecientes a diferentes grupos económicos	Estudiar el funcionamiento de los negocios de los clientes de la cooperativa para de esta manera aumentar las opciones de crear un producto de mejor calidad para ellos.	Conformar mesas de trabajo y selección de líderes de área con el fin de socializar y contribuir a los canales de comunicación que contengan información útil para desempeñar correctamente las funciones.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento como medida de control y apoyo al sector financiero popular	Mejorar el manejo de información actualizada y la socialización de la misma para estar al tanto de los cambios en el sector financiero.	Implementar técnicas de selección del personal.
La credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito han aumentado los últimos años	Ejecutar planes de marketing y publicidad generando credibilidad en el sistema económico popular y solidario.	Crear nuevas líneas de crédito.
<b>AMENAZAS</b>	<b>(FA)</b>	<b>(DA)</b>
Nuevas cooperativas que ofrecen los mismos servicios	Analizar y actualizar las líneas de servicio existentes en la cooperativa con el fin de brindar una mayor satisfacción al cliente.	Regular el sistema de planificación y control de gestión.
Competidores bien posicionados	Estudiar y ejecutar nuevas líneas de servicio en base a las necesidades de los clientes.	Reformar el actual manual de créditos.
Tasa de desempleo creciente	Monitorear diariamente los reglamentos y estatutos de las leyes a las que se rige la cooperativa para adaptarlas a la realidad.	Clasificar las necesidades de capacitación, para obtener indicadores sobre cuál o cuáles entrenamientos son más urgentes e importantes para mejorar el desempeño de la cooperativa.
Desconocimiento por parte de los socios de los productos y servicios que ofrece la cooperativa	Mejorar los sistemas de información para ofertar de mejor manera los productos y servicios.	Establecer alianzas y convenios con entidades públicas y privadas que le permitan a la cooperativa crear alianzas estratégicas.

**Fuente:** Análisis Interno y Externo de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

#### 4.2.2.3 Formulación estratégica

##### a) Análisis de la misión

Para la elaboración de la misión fue importante el planteamiento de preguntas claves que ayuden a identificar componentes los mismos que sirven como punto de partida para la formulación de la misión.

**Tabla 24: Matriz para formular la Misión**

MISIÓN	
Preguntas claves	Componentes
¿Quiénes somos?	Somos una cooperativa de ahorro y crédito encargada de ofrecer productos y servicios financieros de calidad.
¿Para qué existimos?	Brindar servicios
¿Qué hacemos?	Ofertar a los habitantes de la ciudad de Riobamba una nueva propuesta de productos y servicios financieros.
¿Cuáles son los productos que ofertamos?	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial</li> <li>• Consumo</li> <li>• Vivienda</li> <li>• Micro- créditos</li> <li>• Emergentes</li> <li>• Súper emergentes</li> </ul> <p><b>Inversiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de depósito a plazo</li> <li>• Certificado de depósito flexible</li> </ul>
¿Para quienes trabajamos?	Personas naturales y jurídicas de la Provincia de Chimborazo, ciudad Riobamba.
¿Por qué lo hacemos?	Lograr la satisfacción de todas las personas que deseen adquirir nuestros productos o servicios. Promover el desarrollo de los socios.

**Fuente:** Resultados de la investigación en la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

### **Misión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.:**

Contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestros clientes a través de servicios financieros oportunos y de calidad, promoviendo el desarrollo de la economía popular y solidaria en el territorio local y nacional.

#### b) Análisis de la Visión

Para la elaboración de la visión fue importante el planteamiento de preguntas que ayuden a identificar componentes claves los mismos que sirven como punto de partida para la formulación de la visión.

**Tabla 25: Matriz para formular la Visión**

VISIÓN	
Componentes	Preguntas claves
¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro?	Reconocimiento local, con aspiraciones a un reconocimiento nacional futuro. Líder y competitiva.
¿Cómo se esperan que sean los productos en la entidad?	Productos y servicios financieros diversificados y de calidad.
¿Con que tipo de personal se espera contar?	Fomentar un clima organizacional adecuado con el personal altamente calificado y capacitado constantemente.
¿Cuáles serán los beneficios?	Una cooperativa capaz de satisfacer las necesidades financieras de la población que integran la provincia de Chimborazo

**Fuente:** Resultados de la investigación de COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** La autora

### **Visión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.:**

Ser una institución líder y competitiva a través de productos y servicios financieros de calidad que satisfagan las necesidades de los socios mediante un personal altamente calificado y comprometido.

#### c) Principios y valores

Para el cumplimiento y desarrollo de una cultura organizacional es importante plantear los principios y valores que deben cumplirse de tal manera iniciar con un compromiso de lealtad para buscar el beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a través de una lluvia de ideas se lograron identificar los valores y principios que podrían aplicarse en la institución los mismos que se dan a conocer:

#### **Valores:**

- **Honestidad.-** Proceder de manera correcta en todas las actividades que desempeñan cada uno de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda. Denunciar y combatir los actos de corrupción.

- **Colaboración.-** Generar Actitudes de cooperación que permitan unir esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar metas y objetivos en común.
- **Liderazgo.-** Tener la capacidad de influir positivamente en los colaboradores y generar un ambiente de trabajo en equipo con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
- **Autocrítica.-** Aceptar y aprender de nuestros errores en busca del mejoramiento continuo.
- **Trabajo en equipo:** Identificar y valorar el aporte que realiza cada integrante del equipo de trabajo comprometido a alcanzar metas en común a través de la unión de esfuerzos, conocimientos y habilidades para obtener mayores beneficios y recompensas.
- **Compromiso:** Cumplir con los objetivos propuestos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., buscando siempre el beneficio de sus socios.

### **Principios:**

Para que se realicen las actividades de manera efectiva en la cooperativa es necesario establecer principios básicos de uso para lo cual hemos tomado como referencia los principios ACI y se han definido los siguientes:

- **Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Segundo Principio: Control democrático de los miembros.** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.  
Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.  
En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- **Tercer Principio: Participación económica de los miembros.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

- **Cuarto Principio: Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **Quinto Principio: Educación, formación e información.** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- **Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad.** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.



d) Definición de los objetivos

Los objetos estratégicos son planteados en función de las necesidades de la a Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., y las falencias encontradas en la administración, los mismos que se definen de acuerdo a cuatro perspectivas) financiero, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje) estos a su vez contienen ejes en los cuales se van a enfocar las estrategias.

**Tabla 26: Ejes de los Objetivos**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>EJE</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
<b>FINANCIEROS</b>	Crecimiento	Lograr un crecimiento en el mercado local y nacional con altos estándares financieros con respecto al del Sistema Financiero del Sector Popular y Solidario
	Innovación	Diseñar nuevos productos y servicios financieros
	Eficiencia	Gestionar una mayor colocación de créditos
<b>CLIENTES</b>	Desempeño	Reactivar el número de socios mediante la ejecución de estándares de satisfacción de calidad mejorando las características de los productos y servicios.
	Eficiencia	Incrementar la captación de nuevos socios
	Credibilidad	Mejorar la imagen de la cooperativa
<b>PROCESO INTERNO</b>	Innovación	Promocionar a la Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a fin que se conozcan sus servicios y beneficios.
	Eficiencia	Lograr una posición significativa en el mercado local
	Desempeño	Gestionar una estructura organizacional eficiente
	Tecnología	Actualizar el sistema informático
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capital humano	Capacitar al personal
	Cultura organizacional	Mejorar el sistema de comunicación interna

**Fuente:** Investigación realizada en la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

#### 4.2.2.4 Estrategias

Las estrategias se han formulado para lograr los objetivos, las cuales se citan a continuación.

**Estrategia general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.**

- Actualizar el plan estratégico, que mediante la adecuada reglamentación interna, la coordinación de todo el personal administrativo y la tecnología adecuada contribuya al mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la institución, permitiendo así el alcance de objetivos y optimización de recursos.

**Tabla 27: Estrategias Específicas de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.**

ACCIONES ESTRATEGICAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>			
Crear una página web profesional, la página es la primera impresión de un negocio. Cuando un cliente potencial quiere consultar información rápida, buscará en internet		X	
Estudiar el funcionamiento de los negocios de los clientes de la cooperativa para de esta manera aumentar las opciones de crear un producto de mejor calidad para ellos.		X	
Mejorar el manejo de información actualizada y la socialización de la misma para estar al tanto de los cambios en el sector financiero.	X		
Ejecutar planes de marketing y publicidad generando credibilidad en el sistema económico popular y solidario.	X		
<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>			
Analizar y actualizar las líneas de servicio existentes en la cooperativa con el fin de brindar una mayor satisfacción al cliente.			X
Estudiar y ejecutar nuevas líneas de servicio en base a las necesidades de los clientes.			X
Monitorear diariamente los reglamentos y estatutos de las leyes a las que se rige la cooperativa para adaptarlas a la realidad.	X		

Mejorar los sistemas de información para ofertar de mejor manera los productos y servicios.	X		
<b>ESTRATEGIAS D.O</b>			
Actualizar el plan estratégico de la cooperativa que permita el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la misma.			X
Conformar de mesas de trabajo y selección de líderes de área con el fin de socializar y contribuir a los canales de comunicación que contengan información útil para desempeñar correctamente las funciones.	X		
Implantar técnicas de selección del personal.	X		
Crear nuevas líneas de crédito.			X
<b>ESTRATEGIAS D.A</b>			
Regular el sistema de planificación y control de gestión			X
Reformar el actual manual de créditos.		X	
Clasificar las necesidades de capacitación, para obtener indicadores sobre cuál o cuáles entrenamientos son más urgentes e importantes para mejorar el desempeño de la cooperativa.	X		
Establecer de alianzas y convenios con entidades públicas y privadas que le permitan a la cooperativa crear alianzas estratégicas.			X

**Fuente:** Estrategias FODA

**Elaborado por:** La autora

Las estrategias planteadas en la presente tabla se han determinado a partir de la matriz FODA, en la cual se formaron cuatro cuadrantes sobre los cuales se ha establecido acciones estratégicas como resultado del cruce F-O (estrategia ofensiva), F-A (estrategia defensiva, D-O (estrategia de reorientación y D-A (estrategia de supervivencias).

Una vez planteadas las estrategias se procedió a evaluar el tiempo (corto plazo, mediano plazo y largo plazo) en el que se considera obtener el resultado de las estrategias.

#### 4.2.2.5 Plan de acción

A continuación se desarrollaron las estrategias para cada objetivo de tal manera que estén sean aplicadas y medibles en un determinado tiempo para comprobar si contribuyeron o no en el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la institución.

**Tabla 28: Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>EJE</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>FINANCIEROS</b>	Crecimiento	Logar un crecimiento en el mercado local y nacional con altos estándares financieros con respecto al del Sistema Financiero del Sector Popular y Solidario	Establecer alianzas y convenios con entidades públicas y privadas que le permitan a la cooperativa crear alianzas estratégicas. Monitorear diariamente los reglamentos y estatutos de las leyes a las que se rige la cooperativa para adaptarlas a la realidad.
	Innovación	Diseñar nuevos productos y servicios financieros	Estudiar el funcionamiento de los negocios de los clientes de la cooperativa para de esta manera aumentar las opciones de crear un producto de mejor calidad para ellos.
	Eficiencia	Gestionar una mayor colocación de créditos	Analizar y actualizar las líneas de servicio existentes en la cooperativa con el fin de brindar una mayor satisfacción al cliente. Estudiar y ejecutar nuevas líneas de servicio en base a las necesidades de los clientes.
<b>CLIENTES</b>	Desempeño	Reactivar el número de socios mediante la ejecución de estándares de satisfacción de calidad mejorando las características de los productos y servicios.	Ejecutar planes de marketing y publicidad generando credibilidad en el sistema económico popular y solidario.
	Eficiencia	Incrementar la captación de nuevos socios	Reformar el actual manual de créditos
	Credibilidad	Mejorar la imagen de la cooperativa	Mejorar los sistemas de información para ofertar de mejor manera los productos y servicios.

<b>PROCESO INTERNO</b>	Innovación	Promocionar a la Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a fin que se conozcan sus servicios y beneficios.	Crear una página web profesional, la página es la primera impresión de un negocio. Cuando un cliente potencial quiere consultar información rápida, buscará en internet.
	Eficiencia	Lograr una posición significativa en el mercado local	Mejorar el manejo de información actualizada y la socialización de la misma para estar al tanto de los cambios en el sector financiero. Conformación de mesas de trabajo y selección de líderes de área con el fin de socializar y contribuir a los canales de comunicación que contengan información útil para desempeñar correctamente las funciones.
	Desempeño	Gestionar una estructura organizacional eficiente	Actualizar el plan estratégico de la cooperativa que permita el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la misma.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capital humano	Capacitar al personal	Clasificar las necesidades de capacitación, para obtener indicadores sobre cuál o cuáles entrenamientos son más urgentes e importantes para mejorar el desempeño de la cooperativa. Regular el sistema de planificación y control de gestión
	Cultura organizacional	Mejorar el sistema de comunicación interna	Implantar técnicas de selección del personal.

**Fuente:** Objetivos y Estrategias FODA de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

A continuación se presentan matrices por cada objetivo con sus respectivas estrategias y actividades a realizar con el fin de cumplir dichos objetivos, de igual manera se detallan los posibles costos, recursos y personas responsables que los llevarán a cambio.

**Tabla 29: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 1**

<b>Estrategia:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer convenios con entidades públicas y privadas que le permitan a la cooperativa crear alianzas estratégicas.</li> </ul>						
<b>Objetivo estratégico:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logar un crecimiento en el mercado local y nacional con altos estándares financieros con respecto al del Sistema Financiero del Sector Popular y Solidario.</li> </ul>						
<b>Proyecto:</b> Alianzas y convenios estratégicos			<b>Responsable del proyecto:</b> Gerencia			
<b>Periodo:</b> 2018 - 2021			<b>Plazo:</b> Largo			
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Establecer una base de datos en cuanto a las alianzas y convenios que posee.	02/04/2018	31/08/2018	Humanos Tecnológicos Materiales	Gerente	\$0,00	<b>Nivel de eficiencia=</b> ((número de alianzas o convenios en el 2017 / número de alianzas o convenios atendidos en el 2016)-1) * 100%
Analizar la situación actual de la cooperativa	03/09/2018	17/12/2018	Humanos	Gerente	\$0,00	
Segmento de mercado	18/12/2018	18/01/2019	Humanos	Gerente	\$0,00	
Propuesta de beneficios	19/01/2019	27/05/2019	Humanos	Gerente	\$0,00	
Ofertar beneficios de alianzas y convenios	28/05/2019	02/09/2019	Humanos Materiales Tecnológicos	Gerente Colaboradores	\$100,00	
Ejecutar alianzas y convenios	03/09/2019	31/12/2021		Gerente	\$0,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$100,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 30: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 2**

<b>Estrategia:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar el funcionamiento de los negocios de los clientes de la cooperativa para de esta manera aumentar las opciones de crear un producto de mejor calidad para ellos.</li> </ul>						
<b>Objetivo estratégico:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar nuevos productos y servicios financieros.</li> </ul>						
<b>Proyecto:</b> Diseño de productos y servicios				<b>Responsable del proyecto:</b> Gerente		
<b>Periodo:</b> 2018 - 2020				<b>Plazo:</b> Mediano		
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Establecer una base de datos	02/04/2018	31/08/2018	Humanos Materiales	Gerencia	\$0,00	Incremento de las captaciones = ((total de captaciones 2017/ total de captaciones 2016) - 1) * 100
Realizar visitas a las diferentes cooperativas para conocerlas más a fondo	03/09/2018	02/01/2019	Humanos	Colaboradores Contadora	\$50,00	
Segmentación de mercado	03/01/2019	11/03/2019	Humanos Materiales	Gerencia	\$0,00	
Realizar una comparación entre los resultados obtenidos	12/03/2019	13/05/2019	Humanos Materiales	Gerencia	\$0,00	
Analizar los resultados	14/05/2019	01/08/2019	Humanos	Gerencia	\$0,00	
Evaluación de resultados	02/08/2019	01/10/2019	Humanos Materiales	Gerencia	\$0,00	
Propuestas de productos y servicios financieros	02/10/2019	31/01/2020	Humanos Materiales	Gerencia	\$0,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$50,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 31: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 3**

<b>Estrategia:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y actualizar las líneas de servicio existentes en la cooperativa con el fin de brindar una mayor satisfacción al cliente.</li> <li>Estudiar y ejecutar nuevas líneas de servicio en base a las necesidades de los clientes.</li> </ul>						
<b>Objetivo estratégico:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar una mayor colocación de créditos</li> </ul>						
<b>Proyecto:</b> Colocación de créditos			<b>Responsable del proyecto:</b> Gerencia			
<b>Periodo:</b> 2018- 2021			<b>Plazo:</b> Largo			
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Determinar las necesidades de la cooperativa	02/04/2018	31/08/2018	Humano	Gerencia	\$0,00	<b>Total colocaciones = ((total colocaciones 2017/ total colocaciones 2016) -1 )) * 100</b>  <b>Indicador de cumplimiento= (proyectos internos acabados en plazo / proyectos internos totales) * 100</b>
Analizar el mercado financiero	01/04/2018	22/12/2018	Humano	Gerencia	\$10,00	
Segmentar el ciclo de vida de los clientes de la cooperativa	02/01/2019	30/03/2018	Humano	Gerencia	\$0,00	
Diseñar estrategias de colocación de créditos en base a los resultados obtenidos del análisis del mercado financiero local.	01/04/2019	15/07/2019	Humano Materiales	Gerencia	\$800,00	
Presentación del proyecto	16/07/2019	16/08/2019	Humano	Gerencia	\$50,00	
Aprobación del proyecto	19/08/2019	31/08/2019	Humano	Gerencia Consejo de administración	\$0,00	
Ejecución del proyecto	02/09/2019	31/12/2021	Humano	Gerencia	\$300,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$1160,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora



**Tabla 32: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 4**

<b>Estrategia:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar planes de marketing y publicidad generando credibilidad en el sistema económico popular y solidario.</li> <li>Monitorear diariamente los reglamentos y estatutos de las leyes a las que se rige la cooperativa para adaptarlas a la realidad.</li> </ul>						
<b>Objetivo estratégico:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reactivar el número de socios mediante la ejecución de estándares de satisfacción de calidad mejorando las características de los productos y servicios.</li> </ul>						
<b>Proyecto:</b> Plan publicitario			<b>Responsable del proyecto:</b> Gerencia			
<b>Periodo:</b> 2018-2019			<b>Plazo:</b> Corto			
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Identificar productos y servicios financieros que oferta la cooperativa	04/06/2018	04/07/2018	Humanos Materiales Financieros	Gerente Consejo de administración	\$0,00	<b>Total colocaciones</b> = ((total colocaciones 2017/ total colocaciones 2016) -1 )) * 100  <b>Incremento de las captaciones</b> = ((total de captaciones 2017/ total de captaciones 2016) -1 )) * 100  <b>Total clientes atendidos</b> = ((clientes atendidos 2017/ clientes atendidos 2016) -1 )) * 100
Cotizar los medios de difusión	05/07/2018	31/07/2018	Humanos Materiales Financieros	Gerente Consejo de administración	\$40,00	
Analizar y seleccionar el medio de difusión	01/08/2018	20/08/2018	Humano	Gerente Consejo de administración	\$0,00	
Establecer costos de la publicidad	21/08/2018	03/09/2018	Humano Financiero	Gerente Consejo de administración Contadora	\$0,00	
Establecer el tiempo de duración de la publicidad	04/09/2018	25/09/2018	Humano Financiero	Gerente Consejo de administración	\$0,00	
Difusión del plan de medio radial y prensa local y provincial	26/09/2018	31/12/2021	Humano Financiero	Gerente Contadora	\$2500,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$2540,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 33: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 5**

<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar el actual manual de créditos</li> </ul>						
<b>Objetivo estratégico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la captación de nuevos socios</li> </ul>						
<b>Proyecto:</b> Manual de Crédito			<b>Responsable del proyecto:</b> Gerencia			
<b>Periodo:</b> 2018- 2020			<b>Plazo:</b> Mediano			
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Seleccionar un profesional capacitado	02/05/2018	31/05/2018	Humano Financiero	Gerente	\$30,00	<b>Cartera vencida=</b> ((total cartera vencida año 2017/ total cartera vencida 2016) -1)) * 100
Establecer costos para reformar el manual de créditos	01/06/2018	18/06/2018	Humano Financiero	Gerente Contadora	\$0,00	
Asignar recursos	19/02/2018	16/07/2018	Humano Materiales	Gerente	\$0,00	
Análisis y elaboración del manual de crédito	17/07/2018	28/09/2018	Humano Materiales Financieros	Profesional	\$1000,00	
Aprobación del manual	01/10/2018	22/12/2018	Humano	Gerente Consejo de administración	\$0,00	
Socialización del manual	07/01/2019	08/02/2019	Humano Materiales	Gerente	\$0,00	
Difusión del manual a los directivos y a la o el oficial de crédito.	11/02/2019	01/01/2020	Humano Materiales	Gerente	\$0,00	
<b>TOTAL</b>					<b>1030,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora



**Tabla 35: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 7**

<b>Estrategia:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una página web profesional, la página es la primera impresión de un negocio. Cuando un cliente potencial quiere consultar información rápida, buscará en internet.</li> </ul>						
<b>Objetivo estratégico:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar a la Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a fin que se conozcan sus servicios y beneficios.</li> </ul>						
<b>Proyecto:</b> Sitio web			<b>Responsable del proyecto:</b> Gerencia			
<b>Periodo:</b> 2018 - 2020			<b>Plazo:</b> Mediano			
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Especificar las necesidades de la creación de una página web	13/05/2018	28/06/2018	Humanos	Gerente Consejo de administración	\$0,00	<b>Nivel de eficiencia=</b> ((número de clientes atendidos en el 2017/ número de clientes atendidos en el 2016) - 1))* 100  <b>Nivel de satisfacción</b> = ((número de reclamos recibidos en el 2017/ número de reclamos recibidos en el 2016) - 1))* 100
Identificar instituciones que realicen páginas web	29/06/2018	31/07/2018	Humanos Financieros	Gerente	\$20,00	
Analizar: disponibilidad, costos, tiempo y recursos	01/08/2018	28/10/2018	Humanos Financieros Materiales	Gerente Contadora Consejo de administración	\$0,00	
Contratación	04/11/2018	13/01/2019	Humanos Financieros	Gerente Contadora	\$890,00	
Aprobación del diseño	14/01/2019	17/02/2019	Humanos Materiales	Gerente Consejo de administración	\$0,00	
Difusión de la página web	18/02/2019	03/02/2020	Humanos Materiales	Gerente	\$0,00	
Mantenimiento	04/02/2020	31/12/2021	Humanos Financieros	Gerente Contadora	\$100,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$1010,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 36: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 8**

<b>Estrategia:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el manejo de información actualizada y la socialización de la misma para estar al tanto de los cambios en el sector financiero.</li> <li>Conformar mesas de trabajo y selección de líderes de área con el fin de socializar y contribuir a los canales de comunicación que contengan información útil para desempeñar correctamente las funciones.</li> </ul>						
<b>Objetivo estratégico:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una posición significativa en el mercado local</li> </ul>						
<b>Proyecto:</b> Mesas de trabajo		<b>Responsable del proyecto:</b> Gerencia				
<b>Periodo:</b> 2018 - 2021			<b>Plazo:</b> Corto			
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Análisis de la situación actual	02/07/2018	03/09/2018	Humano	Gerente	\$0,00	Tasa de crecimiento de captaciones= nuevas inversiones a plazo fijo / inversiones a plazo fijo total
Conformación de mesas de trabajo	04/09/2018	05/11/2018	Humano Material	Colaboradores Gerente	\$0,00	
Intercambio de información recolectada en beneficio de la cooperativa	06/11/2018	30/11/2018	Humano	Colaboradores Gerente	\$0,00	
Aportación de ideas para lograr más captaciones	03/12/2018	14/01/2019	Humano	Gerente	\$0,00	
Aprobación de ideas	15/01/2019	11/03/2019	Humano	Gerente	\$0,00	
Ejecución de ideas	12/03/2019	31/12/2021	Humano Material	Gerente Colaboradores	\$700,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$700,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 37: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 9**

<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el plan estratégico de la cooperativa que permita el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la misma.</li> </ul> <b>Objetivo estratégico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar una estructura organizacional eficiente</li> </ul> <b>Proyecto:</b> Plan Estratégico <span style="float: right;"><b>Responsable del proyecto:</b> Autora y Gerencia</span> <b>Periodo:</b> 2017- 2021 <span style="float: right;"><b>Plazo:</b> Largo</span>						
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Análisis de la situación actual	02/04/2017	05/06/2017	Materiales Humano	Autora	\$0,00	<b>Cumplimiento de objetivos=</b> (número de objetivos cumplidos / número de objetivos propuestos ) * 100  <b>Eficiencia de la ejecución de las estrategias=</b> (tiempo utilizado en la ejecución de estrategias / tiempo programado para la ejecución de estrategias ) * 100
Realización del FODA y MPC	06/06/2017	31/08/2017	Humano Materiales	Autora	\$0,00	
Definición valores y principios	04/09/2017	10/10/2017	Humano Materiales	Autora	\$0,00	
Definición misión y visión	11/10/2017	20/11/2017	Humano Materiales	Autora	\$0,00	
Planteamiento de estrategias	21/11/2017	19/02/2018	Humano Materiales	Autora	\$0,00	
Direccionamiento estratégico	20/02/2018	02/03/2018	Humano Materiales	Autora	\$0,00	
Implementación	02/04/2018	31/12/2021	Humano Materiales Financieros	Gerente	\$9090,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$9090,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 38: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 10**

<p><b>Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar las necesidades de capacitación, para obtener indicadores sobre cuál o cuáles entrenamientos son más urgentes e importantes para mejorar el desempeño de la cooperativa.</li> </ul> <p><b>Objetivo estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal</li> </ul> <p><b>Proyecto:</b> Plan de capacitación para el personal y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito cámara de Comercio Riobamba Ltda.</p> <p><b>Responsable del proyecto:</b> Gerente</p> <p><b>Periodo:</b> 2018 - 2019 <span style="float: right;"><b>Plazo:</b> Corto</span></p>						
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Especificar las necesidades de capacitación.	03/06/2018	01/07/2018	Materiales Humanos	Gerente	\$0,00	<b>Nivel de eficiencia=</b> ((número de clientes atendidos en el 2017/ número de clientes atendidos en el 2016) - 1))* 100
Definición de temas de capacitación.	02/07/2018	31/07/2018	Materiales Humanos	Gerente	\$0,00	
Identificar instituciones que brinden capacitaciones.	01/08/2018	31/08/2018	Financieros Humanos	Gerente	\$10,00	
Analizar: disponibilidad, costos, tiempo y recursos.	02/09/2018	07/10/2018	Humanos Materiales	Gerente	\$0,00	
Contratación	08/10/2018	31/10/2018	Humanos Materiales Financieros	Gerente Contadora	\$1000,00	<b>Nivel de satisfacción =</b> ((número de reclamos recibidos en el 2017/ número de reclamos recibidos en el 2016) - 1))* 100
Desarrollo y ejecución de lo aprendido en la capacitación	05/11/2018	01/10/2019	Humanos Materiales	Gerente	\$0,00	
<b>TOTAL</b>					<b>1010,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 39: Plan de Acción del Objetivo Estratégico N° 11**

<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar técnicas de selección del personal.</li> </ul> <b>Objetivo estratégico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sistema de comunicación interna</li> </ul> <b>Proyecto:</b> Evaluación de desempeño <b>Responsable del proyecto:</b> Gerente <b>Periodo:</b> 2018- 2019 <b>Plazo:</b> Corto						
ACTIVIDADES	PLAZO		RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Seleccionar los fundamentos para evaluar el desempeño	04/06/2018	09/07/2018	Humano	Gerente	\$0,00	<b>Desempeño del personal=</b> (número de funciones cumplida / número de funciones totales) * 100
Diseño de instrumentos de evaluación	10/07/2018	31/10/2018	Humano	Gerente	\$0,00	
Ejecución de la evaluación	01/11/2018	01/04/2019	Humano Materiales Financieros	Gerente Contadora	\$350,00	
Retroalimentación de la información	02/04/2019	01/11/2019	Humanos Materiales	Gerente	\$0,00	
<b>TOTAL</b>					<b>\$360,00</b>	

**Fuente:** Tabla 25. Objetivos y Estrategias de la COAC Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** La Autor



## CONCLUSIONES

- La mala coordinación de actividades debido a la falta de herramientas administrativas y de control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., obstaculiza el desarrollo de la gestión administrativa considerándolo como indispensable para mejorar la gestión.
- El diagnóstico institucional permitió identificar puntos claves negativos y positivos, internos y externos con la finalidad de garantizar el diseño del plan estratégico que a través de herramientas administrativas que pretenden mejorar la gestión y el fortalecimiento de la cooperativa.
- El diseño de la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., se enfocó en un análisis interno y externo a través de las matrices: Evaluación de Factores Externos, Evaluación de Factores Internos, FODA, Matriz del Perfil Competitivo, los cuales sirvieron de lineamientos para la propuesta de objetivos estratégicos en las perspectivas financieras, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.
- La implementación del Plan Estratégico como una herramienta de gestión ayudará a establecer lineamientos claves para el manejo administrativo y operativo de la cooperativa mediante objetivos estratégicos.
- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no realiza seguimientos continuos sobre el funcionamiento de las cooperativas pertenecientes al segmento cuatro.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., no realiza evaluaciones constantes en relación al tiempo y logro de objetivos lo que dificulta el cumplimiento de metas propuestas.

## RECOMENDACIONES

- Difundir el Diseño del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., 2017- 2021 y a la vez capacitar al personal con el fin de desarrollar habilidades y fortalecer el conocimiento para que puedan cumplir con los objetivos ya que estos requieren responsabilidad y compromiso.
- Investigar constantemente nuevos métodos, técnicas y herramientas administrativas que estén enfocadas de manera directa en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa
- El diseño de la Planificación Estratégica debe ser encaminado a través de actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos y metas, responsabilizando a los directivos como a los colaboradores tomando en cuenta los recursos asignados.
- Desarrollar todos los proyectos planteados en los plazos establecidos en el presente trabajo de titulación, para dar solución oportuna a los problemas identificados minimizando la incertidumbre y asegurando de esta manera el posicionamiento y crecimiento dentro del mercado financiero.
- De acuerdo a la investigación se puede evidenciar que es necesario que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria realice un seguimiento continuo a las cooperativas de ahorro y crédito de todos los segmentos.
- Se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., evalúe en periodos constantes el cumplimiento de la planificación estratégica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación social*. México DF: Lumen.
- Álvarez, M. (2003). *Desde la adversidad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Madrid: Editorial Club Universitaio.
- Casco, D., & Gómez, G. (2013). *Elaboración de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Santiago de Quito en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2012 – 2016*. Riobamba. (Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/2828>.
- Casco, L. (2017). *Planificación estratégica en la cooperativa de ahorro y crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. Ltda., sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2019*. Riobamba. (Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/6670>.
- Corral, M. (2003). *Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación*. 3ª . ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Carlos, M. (2007). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Madrid: Euramérica.
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación estrategica fundamentos y aplicaciones*. 2ª. ed. México DF: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGraw- Hill.
- Cruz, O. (2007). *Indicadores de gestión*. México DF: McGraw- Hill.
- Díaz, F. (2005). *Planeación estratégica*. Madrid: Euramérica.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México DF: McGraw- Hill.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administracion estratégica*. México DF: Pearson Educacion.
- Gómez, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro Grupo Editor.
- Grasso, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Burbujas.

- Hernandez, S.; Baptista, L., & Fernandez, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 5<sup>a</sup>. ed. México, DF: McGraw- Hill.
- Herrera, L. (2006). *Maestría en ciencias de la educación*. 4<sup>o</sup> .ed. México DF: McGraw-Hill.
- Hillier, F., & Aguilar, J. (2006). *En busca del compromiso, como comprometer a las personas con el proyecto empresarial*. Madrid: Euramérica.
- Hurtado, J. (2009). *Metodología de la investigación*. 3<sup>a</sup>. ed. Caracas: Fundación Sypal.
- Koontz, H. (2004). *Principios de la administración*. México DF: McGraw- Hill.
- Koontz & Weihrich. (2010). *Administración una perspectiva global*. México DF: Interamerica Editores S.A.
- Lerma, A., & Bárcena S. (2012). *Planificación estratégica por áreas funcionales. guía práctica*. Mexico DF: Alfaomega.
- Manotoa, L. (2015). *Análisis del proceso del diseño del plan estratégico*. Recuperado de [:http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2769/1/T0977-MBA-L%C3%B3pez-An%C3%A1lisis%20del.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2769/1/T0977-MBA-L%C3%B3pez-An%C3%A1lisis%20del.pdf)
- Mendez, C. (2007). *strategic planning for library and information services*. Londres: Aslib.
- Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Ediciones de la U.
- Ortiz & García. (2008). *Metodología de la investigación*. México DF: Limusa.
- Paguay, V. (2016). *Modelo de planificación estratégica en el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural Santiago de Calpi, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, Periodo 2015-2019 para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa*. Riobamba. (Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5776>
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México DF: Siglo XXI editores.
- Prieto, H. (2013). *Gestión estratégica organizacioanal*. Bogotá: ECOE.
- Ramirez, C. (2005). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Textos Universitarios.
- Serrano, M. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw- Hill.
- Steiner, G. (2009). *Planeación estratégica*. Bogotá: C.E.C.S.A.
- Suárez. (2002). *Algunas reflexiones sobre la investigacion*. Mexico DF: Alfaomega.

Thompson, I. (2006). *Definición de la misión*. Recuperado de:  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

# ANEXOS

## Anexo 1: Entrevista a la Gerente

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL  
DE LACOAC CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA.



**OBJETIVO:** Mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

1. **¿Cuáles fueron los motivos que le motivaron para asumir la gerencia de la cooperativa?**

---

---

2. **¿Cómo desea dirigir a la cooperativa y sus proyectos?**

---

---

3. **¿Cuáles son los valores que posee la cooperativa actualmente?**

---

---

4. **¿Cuáles son las fortalezas de la cooperativa que usted ha identificado?**

---

---

5. **¿Cuáles son las debilidades de la cooperativa que usted ha identificado?**

---

---

6. **¿Cree que los colaboradores de la cooperativa se encuentran conformes con la gestión administrativa?**

SI ( )

NO ( )

7. **¿Actualmente la cooperativa posee un plan estratégico?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿Considera importante la planeación de estrategias para el desarrollo de la cooperativa?**

SI ( )

NO ( )

---

---

**9. ¿Cree usted que la misión, visión y objetivos de la cooperativa reflejan metas que se desea alcanzar?**

SI ( )

NO ( )

**10. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo y las relaciones intrapersonales de todos los colaboradores?**

---

---

**Anexo 2: Encuesta dirigida a los colaboradores**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES**

**DE LACOAC CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA.**



**OBJETIVO:** Mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda.

**INDICACIONES:**

- Por favor marque con una (x) la respuesta que usted considere
- Se recomienda sinceridad y objetividad

**1. ¿La Cooperativa posee un Plan Estratégico?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿Cree usted que el diseño de un plan estratégico aportará a las estrategias y objetivos de la institución?**

Si ( )

No ( )

**3. ¿Se han planteado los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿Cómo calificaría la comunicación entre la Gerente de la cooperativa y los colaboradores de la misma?**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )



**5. ¿Considera usted que el equipo de colaboradores con el que cuenta la cooperativa está en condiciones adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿La cooperativa ha realizado un análisis FODA?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Cómo califica usted a las políticas crediticias que dispone la cooperativa?**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**8. ¿Qué factores cree usted que retrasan el desarrollo de la cooperativa?**

Presupuesto limitado ( )

Distribución inadecuada de los recursos ( )

Inexistencia de planificación estratégica ( )

Poca comunicación ( )

**9. ¿Considera que la cooperativa tiene ventaja frente a la competencia?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿Conoce la Misión y Visión de la cooperativa?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**