



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO

EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PRODVISIÓN” PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN PELILEO, PARROQUIA SALASACA, PERÍODO 2019 – 2023”

AUTOR:

DARWIN EUGENIO MASAQUIZA MASAQUIZA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. MASAQUIZA MASAQUIZA DARWIN EUGENIO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Angelita Genoveva Tapia Bonifaz

DIRECTORA TRIBUNAL



Eco. Jenny Isabel Chávez Rojas

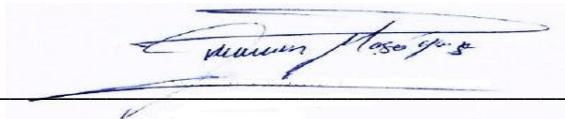
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, MASAQUIZA MASAQUIZA DARWIN EUGENIO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son autorizados y únicos. Los textos utilizados en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 17 mayo de 2019



DARWIN EUGENIO MASAQUIZA MASAQUIZA
C.I: 180410226-5

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por haberme dado la sabiduría, la fuerza para continuar día a día en esta vida y a mis padres **Andrés Masaquiza, Natalia Masaquiza**, quienes con mucho esfuerzo y paciencia me han sabido formar para ser un buen ser humano, me han acompañado a lo largo de toda mi vida para llegar a cumplir mis metas, inculcándome valores y principios, a su educación y la confianza que me han brindado a lo largo del mi camino y vida estudiantil, hoy puedo plasmar mis conocimientos y decir que me han dado la mejor herencia y orgullo de ser un buen profesional.

A **Rubén Masaquiza**, por brindarme siempre su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos como mi segundo padre.

A mi hermano **José Masaquiza**, por su apoyo y comprensión en esta vida de mis estudios, a mi querido primo **Jorge Masaquiza**, a mis amigos del **Grupo musical “Reyka”**, del mismo modo a la **Cooperativa de Ahorro y crédito “Provision”** por abrirme las puertas para poder realizar mi trabajo de titulación y, siendo ellos mi soporte para concluir con mi propósito, a mis primos, amigos, compañeros y a aquellas personas que han contribuido de una u otra manera para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida que me ha regalado y por darme la fortaleza necesaria en los momentos más difíciles para seguir adelante, a mi padre, mi madre, a mis hermanos y a mis tías y tíos, quienes me apoyaron incondicionalmente durante este tiempo y confiaron en mí para poder culminar con éxito la carrera universitaria.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas, por abrirme las puertas de la enseñanza preparándome para retos profesionales que se presentaran de aquí en adelante.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes me brindaron su ayuda para poder culminar este trabajo de titulación.

A los Compañeros de la Coac “Prodvision” quienes me abrieron las puertas de su Organización para realizar el trabajo de investigación.

También agradezco a mi director de tesis, Ing. Angelita Genoveva Tapia Bonifaz, y al miembro tutor de tesis Eco. Jenny Isabel Chavez Rojas, por todo el apoyo brindado y los conocimientos compartidos durante la elaboración de este trabajo.

Masaquiza Masaquiza Darwin Eugenio

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento Del Problema	2
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	3
1.1.2 <i>Delimitación del problema.....</i>	3
1.2 Justificación.....	3
1.2.1 <i>Justificación teórica</i>	4
1.2.2 <i>Justificación metodológica</i>	4
1.2.3 <i>Justificación práctica</i>	4
1.2.4 <i>Justificación académica.....</i>	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	5
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes investigativos.....	6
2.1.1 <i>Antecedentes históricos</i>	6
2.2 Fundamentación Teórica	7
2.2.1 <i>Sistema monetario y financiero nacional</i>	7
2.2.1.1 <i>Integrantes del sistema financiero nacional.....</i>	7
2.2.1.2 <i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i>	8
2.2.2 <i>Planeación</i>	8
2.2.2.1 <i>Importancia de la planeación</i>	8
2.2.3 <i>Plan estratégico</i>	9
2.2.3.1 <i>Objetivos del plan estratégico</i>	9
2.2.3.2 <i>Importancia del plan estratégico</i>	9
2.2.3.3 <i>Ventajas del plan estratégico.....</i>	10
2.2.3.4 <i>Características del plan estratégico</i>	10

2.2.4	<i>Modelo para diseñar el plan estratégico</i>	11
2.2.4.1	<i>Análisis estratégico</i>	12
2.2.4.2	<i>Formulación estratégica</i>	19
2.2.4.3	<i>Implantación o ejecución de la estrategia</i>	21
2.3	Marco conceptual	23
2.3.1	<i>Plan</i>	23
2.3.2	<i>Estrategia</i>	24
2.3.3	<i>Competidor</i>	24
2.3.4	<i>Eficiencia</i>	24
2.3.5	<i>Eficacia</i>	24
2.3.6	<i>Cliente</i>	24
2.4	Idea a defender	24
2.5	Variables	25
2.5.1	<i>Variable independiente</i>	25
2.5.2	<i>Variable dependiente</i>	25

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Modalidad de la investigación	26
3.1.1	<i>Enfoque cualitativo</i>	26
3.1.2	<i>Enfoque cuantitativo</i>	26
3.2	Tipos de investigación	26
3.2.1	<i>Investigación descriptiva</i>	26
3.2.2	<i>Investigación evaluativa</i>	26
3.2.3	<i>Investigación documental</i>	27
3.2.4	<i>Investigación de campo</i>	27
3.2.5	<i>Investigación aplicada</i>	27
3.3	Población y muestra	27
3.3.1	<i>Población</i>	27
3.3.2	<i>Muestra</i>	28
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	29
3.4.1	<i>Métodos</i>	29
3.4.1.1	<i>Analítico</i>	29
3.4.1.2	<i>Inductivo</i>	29

3.4.2	<i>Técnicas</i>	29
3.4.2.1	<i>Observación</i>	29
3.4.2.2	<i>Encuesta</i>	29
3.4.2.3	<i>Entrevista</i>	30
3.4.3	<i>Instrumentos</i>	30
3.4.3.1	<i>Cuestionario</i>	30
3.5	Resultados	30
3.5.1	<i>Resultados de la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito “prodvisión”</i>	30
3.5.2	<i>Resultados de la encuesta aplicada al personal de la cooperativa de ahorro y crédito “prodvisión”</i>	33
3.5.3	<i>Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión”</i>	42
3.6	Verificación de la idea a defender	51

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	Título	52
4.2	Contenido de la propuesta	52
4.2.1	<i>Perfil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”</i>	52
4.2.1.1	<i>Presentación institucional</i>	53
4.2.1.2	<i>Directivos</i>	53
4.2.1.3	<i>Datos financieros de la Cooperativa</i>	54
4.2.2	<i>Estructura orgánica y funcional de la cooperativa</i>	57
4.2.2.1	<i>Organigrama Funcional Propuesto Para Coac “Prodvision”</i>	57
4.2.3	<i>Manual básico de funciones Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”</i>	59
4.2.3.1	<i>Mercado de intervención</i>	65
4.2.3.2	<i>Productos y servicios</i>	65
4.2.4	<i>Análisis del proceso de planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”</i>	66
4.2.5	<i>Análisis del proceso de planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODVISION”</i>	67
4.2.5.1	<i>Análisis externo</i>	69

4.2.5.2	<i>Análisis interno</i>	72
4.2.5.3	<i>Misión y visión propuestos.</i>	81
4.2.5.4	<i>Valores institucionales</i>	82
4.2.6	<i>Objetivos estratégicos</i>	84
4.2.6.1	<i>Objetivo macro</i>	88
 CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES		102
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Modelo de Planificación Estratégica	11
Tabla 2-2:	Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	16
Tabla 3-2:	Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	18
Tabla 4-2:	Formato de Matriz FODA y estrategias.....	19
Tabla 5-2:	Formato de Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)...	20
Tabla. 1-3:	Población para la investigación.	27
Tabla 2-3:	Muestra para aplicar encuestas.	28
Tabla 3-3:	Encuesta aplicada al Gerente de la Coac “Prodivisión”	31
Tabla 4-3:	Conocimiento de personal de misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas	33
Tabla 5-3:	Ambiente de Trabajo	34
Tabla 6-3:	Conocimiento de Planificación Estratégica en la Cooperativa	35
Tabla 7-3:	Toma de decisiones es adecuada	36
Tabla 8-3:	La planificación ayuda al desarrollo organizacional	37
Tabla 9-3:	Herramientas para el correcto desempeño	38
Tabla 10-3:	Capacitación a trabajadores	39
Tabla 11-3:	Disposiciones y órdenes por escrito.....	40
Tabla 12-3:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Prodivisión	41
Tabla 13-3:	Servicios que brinda Prodivisión	42
Tabla 14-3:	Frecuencia con la que acude a la Cooperativa.	43
Tabla 15-3:	Conocimiento de la Planificación por parte de los socios.	44
Tabla 16-3:	Calidad del servicio	45
Tabla 17-3:	Servicios dentro de la institución de los que se benefician los socios.....	46
Tabla 18-3:	Horario de atención.....	47
Tabla 19-3:	Consideración de las instalaciones	48
Tabla 20-3:	Tiempo de respuesta a solicitudes	49
Tabla 21-3:	Recomendación de la cooperativa	50
Tabla 1-4:	Datos de la Coac “Prodivisión”	52
Tabla 2-4:	Indicadores Financieros comparativos Coac “Prodivisión”	54
Tabla 3-4:	Datos financieros Coac “Prodivisión”	55
Tabla 4-4:	Descripción de funciones de Gerencia.....	59
Tabla 5-4:	Descripción de funciones de Contadora	60

Tabla 6-4: Descripción de funciones de Jefe de Crédito.....	61
Tabla 7-4 : Descripción de funciones de Jefe de Captaciones	62
Tabla 8-4: Descripción de funciones de Cajero(a)	63
Tabla 9-4: Descripción de funciones de Oficial de Crédito	64
Tabla 10-4: Factores claves internos Coac “Prodvision”	66
Tabla 11-4: Factores claves externos Coac “Prodvision”	67
Tabla 12-4: Matriz de factor externo “Coac Prodvision”	69
Tabla 13-4: Matriz de factor interno “Coac “Prodvision”	70
Tabla 14-4: Matriz de factor interno “Coac Prodvision”	72
Tabla 15-4: Matriz de factor interno Coac “Prodvision”	73
Tabla 16-4: Matriz FODA y estrategias Coac “Prodvision”	78
Tabla 17-4: Matriz de perfil competitivo Coac “Prodvision”	80
Tabla 18-4: Matriz de perfil competitivo Coac “Prodvision”	81
Tabla 19-4: Matriz para formular la misión	81
Tabla 20-4: Matriz de objetivos Coac “Prodvision”	85
Tabla 21-4: Matriz del plan estratégico.....	89
Tabla 22-4: Matriz Plan Operativo Anual Coac “Prodvision”	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-3: De personal de misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas...	33
Ilustración 2-3: Ambiente de Trabajo	34
Ilustración 3-3: Conocimiento de Planificación Estratégica en la Cooperativa	35
Ilustración 4-3: Toma de decisiones es adecuada	36
Ilustración 5-3: La planificación ayuda al desarrollo organizacional	37
Ilustración 6-3: Herramientas para el correcto desempeño	38
Ilustración 7-3: Capacitación a trabajadores	39
Ilustración 8-3: Disposiciones y órdenes por escrito.....	40
Ilustración 9-3: Servicios que brinda Prodvisión	42
Ilustración 10-3: Frecuencia con la que acude a la Cooperativa	43
Ilustración 11-3: Conocimiento de la Planificación por parte de los socios.....	44
Ilustración 12-3: Calidad del servicio	45
Ilustración 13-3: Servicios dentro de la institución de los que se benefician los socios	46
Ilustración 14-3: Horario de atención	47
Ilustración 15-3: Consideración de las instalaciones	48
Ilustración 16-3: Tiempo de respuesta a solicitudes	49
Ilustración 17-3: Recomendación de la cooperativa.....	50
Ilustración. 1-4: Ubicación de la Coac “Prodvision”	53
Ilustración 2-4: Organigrama estructural Coac “Prodvision”	57
Ilustración. 3-4: Organigrama Funcional Propuesto Para Coac “Prodvision”	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Entrevista

Anexo B: Encuesta al personal

Anexo C: Encuesta a los socios

Anexo D: Fotografías de la Cooperativa

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Credito “Prodvision”, con el propósito de mejorar su gestión a través de acciones y estrategias en el periodo 2019-2023. Para la investigación se consideró el diagnóstico inicial de la Cooperativa, así como una entrevista al Gerente General, encuestas a socios y talleres con el personal. Con los resultados obtenidos se identificó la falta de estrategias, objetivos, políticas, planes que contribuyan al desarrollo de la institución por lo cual 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. Proponiendo de esta manera ajuste de la Misión, Visión, Valores, organigrama funcional como también establecer el objetivo macro y estrategias por dimensión: sociales, financieros, productos, servicios, talento humano, organización y procesos. Llegando a concluir que el Plan Estratégico ayudará al desarrollo institucional y a la toma de decisiones, por lo expuesto se recomienda implementar y socializar la presente propuesta con los involucrados con el propósito de cumplir las estrategias creadas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <FODA>
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>
<GESTIÓN FINANCIERA> <PELILEO (CANTÓN)>



Ing. Angelita Genoveva Tapia Bonifaz
DIRECTORA TABAJO DE TITULACIÓN



ABSTRACT

The present degree work has as an aim to design a strategic plan for the "Prodvision" Savings and Credit Cooperative, with the purpose of improving its management through actions and strategies in period 2019-2023. For the investigation, the initial diagnostic of the Cooperative was considered, as well as an interview with the General Manager, survey of partners and workshops with the personnel. With the results obtained, the lack of strategies, objectives, policies, plans that contribute to the development of the institution was identified, therefore, the need for the implementation of the Strategic Plan was determined, so the same was updated, the diagnosis and the creation of the matrix of internal factors, FODA matrix and the Competitive Profile Matrix. Proposing in this way, adjustments of the Mission, Vision, Values, functional organization chart as well as establishing the macro objective and strategies by dimension: social, financial, products, services, human talent, organization and processes. Arriving to conclude that the Strategic Plan will help the institutional development and decision-making, for the above it is recommended to implement and socialize this proposal with those involved with the 'purpose of fulfilling the strategies created for the Savings and Credit Cooperative" Prodvision ".

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <FODA>, <STRATEGIC PLANNING>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIALMANAGEMENT>, <PELILEO (CANTON)>.



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 Drucker 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 el diseño Plan Estratégico para el periodo 2019 – 2023, permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”, 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

Desde el año 2013, las Cooperativas de Ahorro y Crédito al ser reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria disminuyeron su participación en el mercado debido a la especulación en relación al cierre de muchas de ellas por el mismo control y exigencias generadas por la Superintendencia.

Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018), en la parroquia Salasaca actualmente existen 3 Cooperativas de Ahorro y Crédito con sus respectivas sucursales que cada vez se actualizan en relación a los servicios proporcionados a la ciudadanía; siendo un campo competitivo y decisivo para los 24.614 habitantes de la parroquia (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) que buscan cada vez más satisfacer sus necesidades y disminuir el tiempo que invierten en la realización de sus diferentes actividades financieras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodivisión” se constituyó legalmente el 15 de Septiembre de 2011 al inicio como Corporación de Desarrollo Social Y financiero el 06 de noviembre del 2013, como Cooperativa brindado varios servicios y productos financieros a la parroquia de Salasaca.

Luego del involucramiento directo en la institución se identificó la falta de estrategias, objetivos, políticas, valores corporativos, metas y planes que contribuyan al desarrollo de la institución en el campo financiero lo que ocasiona un crecimiento desorganizado de la Cooperativa, desconocimiento, falta de compromiso del personal, inadecuada toma de decisiones que afectan el desenvolvimiento institucional y no tener idea clara de hacia dónde quiere llegar la institución, dificultando así el crecimiento de la cooperativa y la optimización en el uso de recursos disponibles.

1.1.1 *Formulación del problema*

La inexistencia de un plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión”, impide:

- Conocer la situación actual de la organización, tanto interna como externamente.
- Establecer adecuadas estrategias a seguir.
- Mejorar el ámbito organizacional.
- Ser competitivos en el sector cooperativista.

1.1.2 *Delimitación del problema*

Campo: Finanzas

Área: Finanzas y Administración

Delimitación Espacial: El estudio se realizará en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión” Provincia de Tungurahua, Cantón Pelileo, ubicada en la Parroquia Salasaca Vía Ambato Baños.

1.2 Justificación

El desarrollo de la presente investigación permitirá poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de los años de estudio en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la Carrera de Ingeniería en Finanzas.

El plan estratégico a desarrollar constituirá una guía que contribuya a la adecuada organización y mejoramiento del ámbito organizacional, por medio de la aplicación de conceptos y técnicas de recolección de información.

Además, se podrá analizar la situación actual de la Cooperativa y aspectos relacionados con la estructura organizacional, mediante su evaluación y el establecimiento de objetivos y estrategias que involucren al personal para lograr un mejor posicionamiento de la institución, responder a las exigencias generales y específicas de la institución como la organización de actividades y la visión de lo que la institución quiere llegar a ser.

Es de gran relevancia el diseño de plan estratégico ya que se busca identificar todas las ideas valiosas, oportunas y adecuadas que determinen la dirección correcta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión”; mediante la continuidad de distintas acciones que mejoran la situación interna, por lo tanto, ser competitivos en el mercado financiero; siendo beneficiarios tanto el personal y los socios.

1.2.1 *Justificación teórica*

La investigación se fundamenta teóricamente ya que se utilizaron varias fuentes bibliográficas de diversos autores, estableciendo un adecuado contenido teórico y conceptual.

1.2.2 *Justificación metodológica*

Metodológicamente la investigación se justifica con la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se obtuvo la necesaria información para el desarrollo de la propuesta, y conocer la situación actual de la cooperativa con la aplicación de la entrevista y encuestas.

1.2.3 *Justificación práctica*

De forma práctica la investigación se justifica en la realización del análisis de las encuestas aplicadas y en el desarrollo de la propuesta que permite a la cooperativa mejorar sus actividades.

1.2.4 *Justificación académica*

Desde el aspecto académico la investigación se justifica en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las aulas de clase en el tiempo de estudio; los mismos que sirven para el correcto desarrollo y ejecución de la propuesta.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Diseñar el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Provisión”, Provincia de Tungurahua, Cantón Pelileo, Parroquia Salasaca período 2019-2023, para alcanzar la mejora continua en la toma de decisiones.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Definir los contenidos teóricos conceptuales que sirvan de orientación y sustento en la investigación para el adecuado desarrollo de la Planificación Estratégica.
- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Provisión.
- Diseñar el plan estratégico que contribuya a la adecuada toma de decisiones y al desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

2.1.1 Antecedentes históricos

Tomando en cuentas varios estudios realizados anteriormente en Cooperativas de nuestro país, y que han considerado establecer o actualizar su planificación estratégica; se tomó como referencia las siguientes investigaciones para el desarrollo de la investigación:

Según (Guaquipana, 2018) en su *“Planificación estratégica para la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la comunidad Carbón Chinipamba, del cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2018-2023”* (Trabajo de Grado) Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador, expresa:

“La Planificación Estratégica 2015-2019 redefine la Filosofía, Misión, Visión, Objetivos; y, Políticas Institucionales, lo que a su vez permitirá contar con una herramienta útil de gestión y aportar al desarrollo institucional de la Cooperativa para beneficio de directivos, personal administrativo y socios de la Cooperativa”.

Según (Casco, 2017), en su investigación titulada: *“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”*. (Trabajo de Grado) Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador; manifiesta lo siguiente:

“El proceso del desarrollo incluye 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 una vez realizado este proceso se concluye con el Plan de Implementación a la entidad los mismos que aseguran la confiabilidad de los socios y optimización de recursos. Se recomienda mantener y fortalecer las relaciones con los clientes/socios, actualizar la normativa interna de la institución, mejorar o mantener los índices financieros saludables con respecto a liquidez, morosidad y provisión de cartera, capacitar al Talento Humano en atención al cliente y servicio posventa, ampliación o reubicación de su infraestructura física, realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación.”

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 *Sistema monetario y financiero nacional*

Conjunto de entidades financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; mediante el cual se moviliza el dinero de las personas, impulsando el desarrollo y permitiendo un consumo responsable e inversión productiva. (BanEcuador, 2018)

Importantes para el desarrollo y movimiento económico y financiero dentro del País, estableciendo un orden en la movilización del dinero.

2.2.1.1 *Integrantes del sistema financiero nacional*

El Sistema Financiero Nacional está conformado por instituciones que están reguladas por la Superintendencia de Bancos tales como: las del Sector Público (Corporación Financiera Nacional, Banco del Estado, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, BanEcuador); instituciones del Sector Financiero Privado ya sea extranjero, mutualistas y sociedades financieras.

Además de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Finalmente, el Banco Central del Ecuador, siendo la entidad encargada de llevar la política monetaria, crediticia y cambiaria en el país. (Banco de Guayaquil, 2017)

Los integrantes del Sistema Nacional Financiero están bajo un sistema de control, que les permite seguir un orden y correcto movimiento del dinero.

2.2.1.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito

Organización económica solidaria, constituida como sociedad de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionada democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes de la comunidad. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012)

Como el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión” que representa el trabajo de un grupo de personas, buscando un beneficio general y satisfacer las necesidades de los integrantes de su comunidad.

2.2.2 Planeación

Etapa que forma parte del proceso administrativo considerando los recursos reales y disponibles en la organización para concretar acciones específicas en un tiempo determinado que garanticen el éxito empresarial. (Rojas & Medina, 2012, p. 14)

La planeación dentro de Cooperativa de Ahorro y Credito “Prodvisión” nos permitirá establecer los lineamientos en aspectos económicos, financieros y administrativos; donde se consideren los recursos disponibles y que su uso sea eficaz.

2.2.2.1 Importancia de la planeación

Ayuda a lograr que los recursos se usen efectivamente, en especial cuando son escasos. Todo ello implica una adecuada organización de los recursos existentes para cumplir objetivos desarrollados en planes; minimizando los riesgos y ajustándose a la capacidad y diversas necesidades según la situación. (Rojas & Medina, 2012, p. 15)

Su importancia radica en que permite diseñar un ambiente adecuado que mejore el desempeño de las personas, siendo racionales en el uso de recursos y solucionando problemas con la ejecución de objetivos.

2.2.3 Plan estratégico

Constituye el plan maestro de la empresa, donde la dirección recoge todas sus decisiones estratégicamente definidas y adoptadas dentro de ella; buscando la competitividad en un mercado global y de importancia en sus distintos grupos de interés. (Sainz de Vicuña, 2017, p. 63)

La realización del Plan Estratégico en la Cooperativa “Prodvisión” permitirá adoptar las estrategias oportunas que incrementarán su reconocimiento y competitividad en el mercado financiero.

2.2.3.1 Objetivos del plan estratégico

Para D'Alessio (2015) llevar a la empresa de la situación actual a una futura, se requiere de un proceso adecuado.

- Alzar la competitividad y productividad, donde la organización alcanza el desempeño adecuado y óptimo, aprovechando recursos y disminuyendo pérdidas.
- Ser éticos y legales, actuando según los reglamentos, las leyes y normas morales.
- Comprometerse con la sociedad, donde se beneficie a los demás y no solo buscando el beneficio propio.

2.2.3.2 Importancia del plan estratégico

Álvarez (2006) establece que la importancia del plan estratégico, radica en que dentro de la organización identifica aspectos tales como:

- Los resultados u objetivos que debe alcanzar la organización
- La manera en que alcanzará los objetivos, las estrategias.
- Que va a realizar en el período de planeación.
- Las actividades y responsables de su cumplimiento.

El plan estratégico es importante ya que permite conocer claramente los factores tanto internos como externos que afectan a la organización, necesarios para saber a dónde se quiere llegar, además influye en el cumplimiento de las actividades.

2.2.3.3 *Ventajas del plan estratégico*

Según Martínez & Milla (2012) el plan estratégico se realizará según cada empresa y dependiendo su actividad, además siguiendo una secuencia ordenada proporciona ventajas, tales como:

- Clarifica los cambios esperados.
- Obliga a los directivos a pensar en el futuro.
- Incrementa la adecuada predisposición del personal al trabajo.
- Mejora la comunicación y reduce los conflictos.
- Se aprovechan los recursos disponibles.
- La formación de estrategias conduce al incremento de la rentabilidad.
- Muestra el marco general de las actividades de la empresa.

2.2.3.4 *Características del plan estratégico*

Para Godínez & Hernández (2015) un plan estratégico fluido y orgánico, permite que la empresa crezca versátilmente y permitiendo, por lo que debe poseer las siguientes características:

- De fácil comunicación y retroalimentación.
- Claras definiciones de las responsabilidades de los participantes.
- Entendible y claro para todos dentro de la organización. (p. 41)

2.2.4 Modelo para diseñar el plan estratégico

El objetivo del plan estratégico puede variar por el tipo de empresa, la situación económica-financiera, entre otros. Lo que no varía son los beneficios al realizarlo, debido a que posiciona a la empresa en un mercado competitivo pensando en el futuro y con predisposición a los cambios.

Tabla 1-2: Modelo de Planificación Estratégica

MOMENTO EXPLICATIVO	ANÁLISIS SITUACIONAL O ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Políticas
		<u>MEDIO INTERNO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Debilidades
		<u>MEDIO EXTERNO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades • Amenazas
MOMENTO PROSPECTIVO	<u>CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia • Deseado • Factible 	
MOMENTO ESTRATÉGICO	<u>REDEFINICIÓN DE:</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Políticas 	
MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL	<u>IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGICAS ALTERNATIVAS</u>	
MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL	<u>EJECUCIÓN ESTRATÉGICA</u>	
	Programación general y operativa <ul style="list-style-type: none"> • Programas → Responsables • Proyectos → Presupuestos • Metas → Cronogramas 	
MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL	<u>EVALUACIÓN</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Productos 	

Fuente: (Paucar, 2016)

Elaborado por: Masaquiza, Darwin.2019

2.2.4.1 *Análisis estratégico*

Punto inicial del proceso estratégico, necesario para la formulación e implantación eficaz de las estrategias; para lo cual es necesario realizar un análisis externo e interno. (Altair Consultores, 2013, p. 19)

a. Misión

“Constituye la razón que asiste a la empresa para perpetuar su existencia en la sociedad, siendo el enunciado de su propósito y sirve para diferenciarla de otras organizaciones” (Delaux, 2017, p. 11).

D'Alessio (2015) establece que para que la misión recoja la razón de ser del negocio, debe responder a las preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos(bienes o servicios) que la organización produce?
- ¿Dónde compite geográficamente la organización?
- ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?
- ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
- ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales/ecológicos?
- ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización? (p.64)

La Misión de la Cooperativa “Prodvisión” debe contener la razón primordial por la que funciona, donde se incluya aspectos como la competencia, los involucrados, los servicios y productos que ofrece.

b. Visión

Visión a futuro donde se encuentra una descripción vívida de lo que quiere llegar a ser la organización y unos objetivos audaces, a medio y largo plazo; debe estar anclada a la realidad de la empresa, identificando sus competencias esenciales, y las habilidades que de verdad son de importancia y la hacen diferente a sus competidores. (Planellas & Muni, 2015)

Tener una visibilidad del futuro, permite a las organización alcanzar sus objetivos; planteadas en base a su realidad y que se esclarezcan sus habilidades y fortalezas.

c. Valores

Considerados como políticas directrices, que encausan el desempeño de los empleados y su forma de actuación en la adecuada toma de decisiones; establecen la filosofía de la organización dando a conocer sus tradiciones, creencias, actitudes y personalidad. Además son indispensables para modelar los objetivos y las intenciones estratégicas. (D'Alessio, 2015, p. 69)

Los valores son importantes para que el desempeño de los empleados sea el mejor, direccionándolos en el beneficio propio y de la empresa.

d. Evaluación externa

Conocida como auditoría externa que se enfoca a la exploración del entorno y el análisis de la industria; identificado y evaluando eventos que se van del control de la organización. (D'Alessio, 2015, p. 118)

El entorno externo esta más allá del control de la organización, donde se generan aquellos hechos que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. (Torres, 2014, p. 41)

Su objetivo no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor que pudiera influir en la organización, sino es, identificar las principales variables utilizando la Matriz EFE.

Factores que afectan a las organizaciones, productos, servicios y mercados.

Se consideran siete fuerzas que forman parte de la auditoría externa:

a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

“Determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización” (D'Alessio, 2015, p. 120).

Representan las normativas a las que se encuentra inmersa la empresa, y mediante la cual debe basarse su funcionamiento y le afectan directamente.

b. Fuerzas económicas y financieras (E)

“Determinan las tendencias macroeconómicas, condiciones de financiamiento y decisiones de inversión; tienen incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización” (D'Alessio, 2015, p. 120)

Todos aquellos aspectos que afecten la economía de las personas y directamente el movimiento de dinero dentro de la Cooperativa.

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

“Fuerzas que involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas existentes en el entorno de la organización” (D'Alessio, 2015, p. 121)

Las creencias y valores de los socios intervienen en el funcionamiento de la organización, además del entorno en el que se desenvuelven.

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

“Caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución” (D'Alessio, 2015, p. 121)

Los cambios tecnológicos y la modernización forman parte de la competitividad por lo que se ha vuelto parte de una necesidad dentro de la sociedad.

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es necesario tomar importancia sobre la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente, y la responsabilidad para con las futuras generaciones. Debe evaluarse las decisiones de la organización en aspectos operacionales legales, de imagen e incluso comerciales, según sea el enfoque empresarial. (D'Alessio, 2015, p. 123)

En la actualidad pensar en el medioambiente es necesario, ya que las condiciones de la organización deben alinearse con los aspectos legales, su imagen, lo comercial y su onfluencia en el medio que se desenvuelve.

f. Fuerzas Competitivas/factores externos claves

“La estructura del sector industrial, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes” (D'Alessio, 2015, p. 123).

Los factores externos claves se caracterizan por ser:

- Importantes para el logro de los objetivos a largo plazo.
- Medibles para evaluación y control.
- Aplicables a todos los competidores.
- Jerárquicos en el sentido que unos tendrán relación con toda la organización y otros estarán más estrechamente enfocados a las divisiones o áreas funcionales.
- Pueden variar de acuerdo al tiempo, o la industria que se tome como escenario de competencia (D'Alessio, 2015, pp. 118-119)
- El análisis de los competidores es esencial para establecer puntos importantes relacionados con sus amenazas y oportunidades.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015) la Matriz EFE permite resumir y evaluar la información obtenida como resultado del análisis de las Fuerzas PESTE, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno; respondiendo a ellas de manera ofensiva y defensiva respectivamente.

Se debe realizar el siguiente procedimiento:

- Se debe identificar las oportunidades y amenazas de la organización
- A cada factor asignar una ponderación entre 0,01 y 1; lo que indica la importancia que tiene cada factor (oportunidad o amenaza). La suma de la ponderación de los factores debe dar como resultado 1.
- Asignar calificaciones de 1(respuesta pobre) al 4(respuesta es superior) a cada factor para indicar su impacto, además si la actual estrategia responde a cada uno de ellos.
- El peso de cada factor se debe multiplicar por su calificación y se obtiene el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Tabla 2-2: Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1.			
2.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: D'Alessio (2015)

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

- Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades
- Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos
- Si el resultado es superior a 2,5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado. (D'Alessio, 2015, p. 126).

Evaluación Interna

“Se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades; identificando en la organización sus competencias distintivas (fortalezas), construyendo ventajas competitivas para mejorar las debilidades y transformarlas en fortalezas” (D'Alessio, 2015, p. 167).

Según D'Alessio (2015), para realizar la evaluación interna es indispensable reconocer las áreas funcionales:

- Administración y Gerencia: efectividad, práctica de gobierno, liderazgo, planeamiento, imagen y prestigio.
- Marketing y Ventas: Concentración en ventas, precios, participación en el mercado, organización de ventas, calidad del servicio, comunicación integrada, investigación de mercados, análisis de beneficios y costes.
- Operación y Logística: control e inventarios, suministros de materiales. Eficiencia técnica, seguridad e higiene laboral, efectividad en procesos, calidad.
- Finanzas y Contabilidad: situación financiera y tributaria, situación patrimonial, relación con accionistas, decisiones financieras (liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento), inversión.
- Recursos Humanos: selección de personal, competencias profesionales, disponibilidad de mano de obra, clima laboral, estructura y cultura organizacional. (pp. 170-178)

Realizar un análisis completo de la situación interna de la empresa es importante para transformar sus debilidades en fortalezas, importantes para ser competitivos y mejorar su situación actual.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

“Permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas pertenecientes a la organización, a la vez, evaluar las relaciones entre ellas. Es necesaria la intuición al establecer los factores” (D'Alessio, 2015, p. 184).

Se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Identificar las fortalezas y debilidades.
- Asignarles una ponderación, entre 0,01 y 1; siendo la importancia que tienen los factores; su suma es igual a 1.
- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.
- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra internamente la empresa. (D'Alessio, 2015, p. 184).

Tabla 3-2: Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1.			
2.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
TOTAL			

Fuente: D'Alessio (2015)

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

- Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.
- Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.

2.2.4.2 Formulación estratégica

a. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

“Resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial de las perspectivas tanto externas como las internas, sirve para establecer las estrategias relacionadas” (Altair Consultores, 2013, p. 266).

Siendo una herramienta de análisis situacional, permite generar estrategias en los cuadrantes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y, debilidades y amenazas (DA).

Tabla 4-2: Formato de Matriz FODA y estrategias

Análisis Interno Externo	FORTALEZAS(F)	DEBILIDADES (D)
		1. 2. 3. 4.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO Usar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi - Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini - Maxi
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA Usar las fortalezas para neutralizar las amenazas. Confronte Maxi - Mini	ESTRATEGIAS DA Mejorar las debiliades y evitar las amenazas. Evite Mini-Mini

Fuente: D'Alessio (2015)

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

La matriz FODA y estrategias contempla los aspectos internos y externos, donde se pueden convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

b. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Al tener establecidas las estrategias, se puede analizar las más viables y relacionadas directamente con los factores éxito clave. Permite determinar objetivamente las estrategias alternativas requiriendo de un buen juicio. (Altair Consultores, 2013, p. 339).

Tabla 5-2: Formato de Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIA 1			ESTRATEGIA 2		
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES						
1.						
2.						
3.						
AMENAZAS						
1.						
2.						
3.						
FORTALEZAS						
1.						
2.						
3.						
DEBILIDADES						
1.						
2.						
3.						
PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD						

Fuente: D'Alessio (2015)

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

D'Alessio (2015) establece que es necesario seguir el siguiente proceso:

- Se escribe la relación de las oportunidades y amenazas, las de las fortalezas y las debilidades tomada de las matrices EFE y EFI, con los mismos factores de éxito crítico externos e internos.
- Colocar el peso asignado a cada factor clave externo e interno según las matrices EFE y EFI.
- Colocar las estrategias específicas seleccionadas.
- Determinar las calificaciones según la atractividad; 1(no atractiva), 2(algo atractiva), 3 (razonablemente atractiva) y 4 (altamente atractiva)

Conociendo las estrategias se pueden elegir las más viables y que llevarán al éxito a la organización.

2.2.4.3 *Implantación o ejecución de la estrategia*

La puesta en práctica o implantación de la estrategia es fundamentalmente un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan, donde se opera el plan, se pasa de las palabras a los hechos haciendo que las ideas sean realidad. (Torres, 2014, p. 264)

Al implantar la estrategia adecuada, la situación actual se convertirá en un aprendizaje para ser una fortaleza y propicia al cambio pasando de palabras a acciones netamente dichas.

a. Objetivos estratégicos

Fines que se esperan alcanzar dentro del proceso de planeación, en una fecha posterior. Siendo resultados y logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión; deben ser medibles, consistentes, específicos, alcanzables, claros, motivantes y a la vez enumerados por su prioridad. (Torres, 2014, pp. 43-44)

Los objetivos estratégicos representan aquellos que son medibles, específicos y sobretodo alcanzables para su cumplimiento dentro de la organización.

Objetivos a largo plazo

Constituyen lo que se espera a futuro de la organización, lo que desea alcanzar para cumplir su visión; dependerá de factores como la organización interna, y su cumplimiento se llevará a cabo conjuntamente con los objetivos a corto plazo. Permiten determinar el rumbo de la organización, facilitar la evaluación, mejorar la comunicación y la coordinación de actividades., sacar a la luz prioridades. (D'Alessio, 2015)

Se relacionan con la visión de la organización, específicamente relacionado con los factores internos y que se cumplan dependerán exclusivamente de los de corto plazo, enrumbandola y creando coordinación de actividades.

Objetivos a corto plazo

“Son la conexión mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, y poder medir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos” (D'Alessio, 2015, p. 380).

Sirven de conexión para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, siendo verificables y consecuente con el uso eficaz de los recursos.

a. Plan de acción

Acciones diseñadas para lograr un objetivo, estableciendo un proyecto a cumplirse en un futuro, y las líneas de acción necesarias para su satisfactoria ejecución; donde se crea aspectos de interacción en los ámbitos económicos, sociales e institucionales.

Es necesario realizar una selección de proyectos mediante la matriz de priorización de planes de acción, analizando la importancia según su requerimiento próximo, y su nivel de urgencia. (Altair Consultores, 2013)

Un plan de acción adecuado permite proyectar las actividades de la empresa, considerando las necesarias y reales en cuanto a términos económicos, e institucionales.

Elementos del plan de acción

Para Mastrantonio, y otros, (2016), el plan de acción debe incluir en aspecto general la descripción del mercado, lo que queremos alcanzar, y las distintas acciones en conjunto con responsables y fechas, por lo que se debe tomar en cuenta:

- a. Tareas y subtareas (Programa).**- Donde la estrategia seleccionada debe tener tareas y subtareas definidas, que permiten darle cumplimiento.
- b. Nombramiento de responsables.**- Para cada tarea y subtarea se debe asignar el personal responsables.
- c. Asignación de recursos (Financiamiento).**- Técnicos, materiales, financieros, económicos.
- d. Calendario.**- Clarificar fecha de inicio y terminación de tareas y subtareas.
- e. Programación (Cronograma).**- Fechas en las que se llevarán a cabo las actividades.
- f. Presupuesto.**- Establecer valores generales.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Plan

Para conocer con claridad, Torres definió al plan como:

Decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de aquellas formulaciones, asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos. (Torres, 2014, p. 40)

2.3.2 Estrategia

Etimológicamente la palabra estrategia proviene de ‘strategos’ que se define como el que dirige o guía; siendo la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta lograr el objetivo, misión y visión, actuando con ética profesional en los negocios; además de ser los modelos para alcanzar los fines. (Luna, 2016, p. 55)

2.3.3 Competidor

“Aquella empresa que está intentando satisfacer la misma necesidad del cliente o crear relaciones con el mismo grupo de clientes” (Miranda, 2014, p. 81)

2.3.4 Eficiencia

“Expresión que mide la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017).

2.3.5 Eficacia

“Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno” (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017).

2.3.6 Cliente

“Cualquier persona que compra un producto o servicio a una empresa u organización. Se considera cliente a un consumidor fiel a una marca o producto” (Fernández & Fernández, 2017, p. 220)

2.4 Idea a defender

El diseño de la planificación estratégica para la Cooperativa Prodvisión permitirá el desarrollo institucional.

2.5 Variables

2.5.1 *Variable independiente*

Diseño de la planificación estratégica

2.5.2 *Variable dependiente*

Desarrollo institucional

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

3.1.1 *Enfoque cualitativo*

En la presente investigación se aplicó el enfoque cualitativo al realizar el diagnóstico tanto interno y externo de la cooperativa, porque permitió obtener lo relacionado con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

3.1.2 *Enfoque cuantitativo*

El enfoque cuantitativo se visualizó en el momento en que se realizó el análisis de los involucrados de la cooperativa, además en análisis del entorno; ya que permitió obtener valores numéricos y determinando la situación actual de la institución financiera.

3.2 Tipos de investigación

3.2.1 *Investigación descriptiva*

Se aplicó la investigación descriptiva porque permitió describir la situación actual de la entidad, identificando aspectos relevantes de su entorno; los factores representativos que afectan su desenvolvimiento normal.

3.2.2 *Investigación evaluativa*

Es de gran importancia ya que con su aplicación se constató si se han cumplido los objetivos y planes planteados; además mediante la evaluación de los estados financieros se concluyó si se llegó al cumplimiento de las metas establecidas según la planeación financieras de las institucionales.

3.2.3 Investigación documental

La investigación documental se aplicó cuando se utilizó la información que se ha documentado dentro de la cooperativa, como los estados financieros institucionales, además en los registros sobre los socios y su situación en general; a partir de ello se realizó el análisis de la información, así como también la parte teórica que sirvió como base para la realización de este trabajo.

3.2.4 Investigación de campo

La investigación se la realizó directamente en las instalaciones de “Provisión” ubicada en Salasaca, teniendo contacto directo con los involucrados: Directivos, personal y socios de la cooperativa.

3.2.5 Investigación aplicada

Se aplicó la investigación aplicada porque se obtuvo información necesaria, para establecer un diagnóstico situacional basándose en fundamentos teóricos, poder aplicarlos y solucionar la problemática.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Para la investigación se tomó en cuenta la población conformada por el personal de la institución y los socios; los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla. 1-3: Población para la investigación.

UNIDADES DE ESTUDIO	NÚMERO
Personal	20
Socios	1991
TOTAL	2011

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Provisión”
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

3.3.2 Muestra

Tomando en cuenta que el número de socios es grande para la realización de encuestas, se aplicó la fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

DATOS:

$Z = 1.96 \rightarrow$ Tamaño de la muestra

$p = 0.50 \rightarrow$ Característica de las personas que muestran interés

$q = 0.50 \rightarrow$ Característica de las personas que no muestran interés

$N = 1991 \rightarrow$ Tamaño de la población

$E = 5\% = 0.05 \rightarrow$ Error de la muestra

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(1991)}{(1991 - 1)0.05^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)} = 322 \text{ socios.}$$

De lo cual se tomó como población los 1991 socios existentes en la cooperativa se obtienen una muestra de 322 socios; además se consideraron las 20 personas que trabajan en el área administrativa al ser una población pequeña; por lo que en totalidad se encuestó a 342 personas

Tabla 2-3: Muestra para aplicar encuestas.

UNIDADES DE ESTUDIO	NÚMERO
Personal Administrativo	20
Socios	322
TOTAL	342

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Provisión"
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Analítico

La planificación se desarrolló en partes, estudiando cada uno de sus elementos y concluir satisfactoriamente; mediante la revisión de los estados financieros de la cooperativa, además el análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas y la entrevista y aspectos generales de la actividad de la cooperativa.

3.4.1.2 Inductivo

Se toma en cuenta hechos particulares, que servirán para al análisis y desarrollo de la planificación; con lo que su aplicación será de carácter general; partiendo de la revisión de la situación actual, formando un conjunto de los aspectos más relevantes para establecer estrategias y concluir con planes de acción oportunos.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Observación

Se observó como se desarrollan las actividades en la entidad, acudiendo a las instalaciones, siendo una manera para obtener información directa de la fuente de estudio.

3.4.2.2 Encuesta

La técnica de la encuesta se aplicó a los socios y al personal de la Cooperativa para conocer aspectos relacionados con el servicio, la atención y su nivel de satisfacción laboral.

3.4.2.3 *Entrevista*

Se aplicó la entrevista al Gerente de la Cooperativa, basándose en un cuestionario realizado con anterioridad, para conocer la situación actual de la institución y su desenvolvimiento en las actividades concernientes a su cargo.

3.4.3 *Instrumentos*

3.4.3.1 *Cuestionario*

Las preguntas que se definieron en la encuesta constituyen de gran importancia ya que gracias a ellas se obtuvo información de la situación actual de la cooperativa, desde el punto de vista de los socios.

Además, para la aplicación de la entrevista al Gerente, se la realizó en base a un cuestionario, siendo de gran importancia ya que se enfocó a la planificación estratégica de la cooperativa.

3.5 **Resultados**

Mediante la aplicación de la entrevista al Gerente y de las encuestas al personal y a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Provisión se recopiló información de gran importancia, que permitió conocer la situación actual de institución financiera, además del desempeño del personal de la misma y la opinión de los socios en relación a los servicios y productos que brinda la Cooperativa.

3.5.1 *Resultados de la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito “provisión”*

A continuación, se presentan las respuestas que emitió el Señor Gerente a cada una de las interrogantes al momento de realizarle la entrevista.

Tabla 3-3: Encuesta aplicada al Gerente de la Coac “Prodvisión”

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se realiza la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Prodvisión? 	<p>Se realiza a través del diagnóstico situacional de la cooperativa a través de los indicadores financieros, social, personal y socios</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo participan los funcionarios de su institución en la planificación de actividades? 	<p>Con la participación directa de cada actividad encomendadas a las diferentes áreas y departamentos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La planificación estratégica recoge las necesidades de la población? 	<p>Si, en general</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que la elaboración de una planificación estratégica mejore la gestión administrativa? 	<p>Si ya que a través de una planificación organizada y responsable nos permitirán llegar objetivo principal que la institución se ha propuesto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo optimiza los recursos en la gestión administrativa? 	<p>Con un personal altamente capacitado y con la implementación de estrategias puntuales</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La planificación estratégica influye en la toma de decisiones? 	<p>Si, ya que se toma decisión en relación al objetivo planteado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene planes y proyectos a implementar nuevos productos y servicios? 	<p>No la cooperativa no cuenta actualmente con nuevos productos ni servicios</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mencione cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa? 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar en una ubicación estratégica. • Trabajo en equipo • Mantener una identidad cultural. • Población en crecimiento y se conoce a los habitantes <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidad en el sector cooperativo por los cierres de otras entidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de toma de decisiones en la economía del país <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de financiamiento externo. <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en imagen corporativa. • SOFTWARE financiero obsoleta. • Capacitación del personal en operaciones y directivos en roles y funciones. • No disponer de servicios no financieros en la cooperativa (pago ágil, Sri, money gram, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Según su criterio que recomienda para que la cooperativa alcance mayores niveles de eficiencia? 	<p>Que la cooperativa cuente con estrategias que ayuden a mejorar la productividad y sostenibilidad de los recursos en general</p>

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según la información recopilada al entrevistar al Gerente de la Cooperativa se concluye que en la institución financiera no existen planes definidos ni estrategias que mejoren la productividad ni alcanzar los objetivos planteados por lo que es necesario plantear estrategias que ayuden a mejorar el crecimiento de la institución.

3.5.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal de la cooperativa de ahorro y crédito “provisión”

1. ¿Conoce Ud. la misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas de la institución?

Tabla 4-3: Conocimiento de personal de misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	6	30%
Parcialmente	8	40%
Nada	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

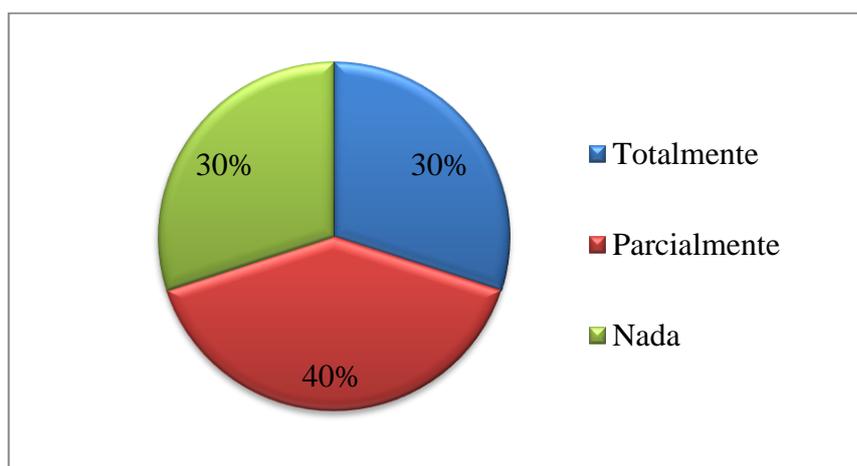


Ilustración 1-3: De personal de misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas

Fuente: Tabla 9
Elaborado por: Darwin Masaquiza Masaquiza.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 40% del personal de la Cooperativa conocen parcialmente misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas de la institución, a diferencia del 30% que lo conoce en su totalidad y el restante 30% que no conoce nada al respecto.

2. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Tabla 5-3: Ambiente de Trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	30%
Muy bueno	10	50%
Bueno	4	20%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

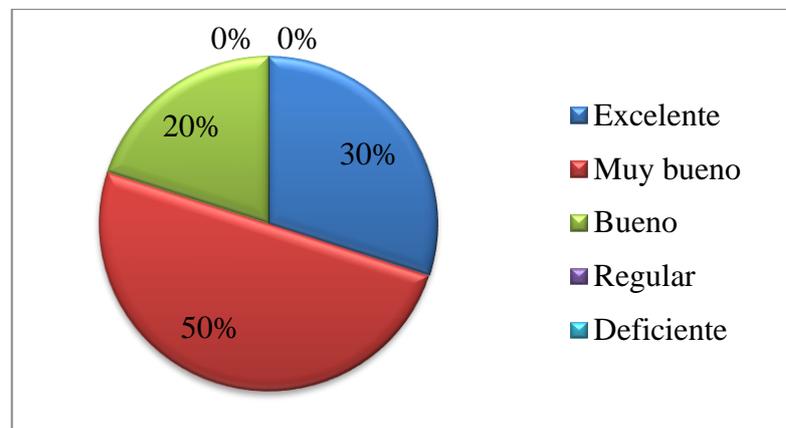


Ilustración 2-3: Ambiente de Trabajo

Fuente: Tabla 10
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 50% del personal encuestado respondieron que el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa es muy bueno, mientras que el 20% consideran que es bueno. A diferencia de las opciones regular y deficiente que corresponden al 0%

3. ¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?

Tabla 6-3: Conocimiento de Planificación Estratégica en la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Total	4	20%
Parcial	12	60%
Nulo	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

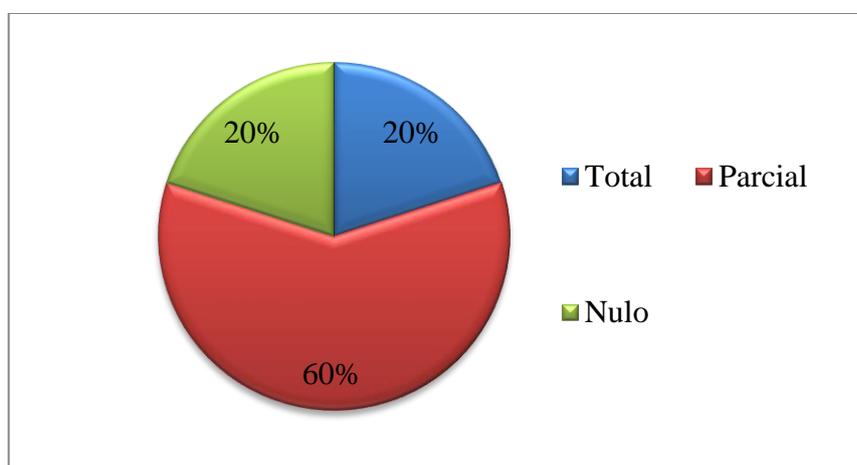


Ilustración 3-3: Conocimiento de Planificación Estratégica en la Cooperativa

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de 20 empleados, 12 de ellos lo que corresponde al 60% respondieron que conocen de forma parcial la planificación estratégica de la Cooperativa mientras que el 40% respondieron que lo conocen de forma total o nada puesto que es muy importante que lo socialicen y difundan la importancia del plan estratégico.

4. ¿Considera que la toma de decisiones que se aplican actualmente en la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?

Tabla 7-3: Toma de decisiones es adecuada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Total	5	25%
Parcial	7	35%
Nulo	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

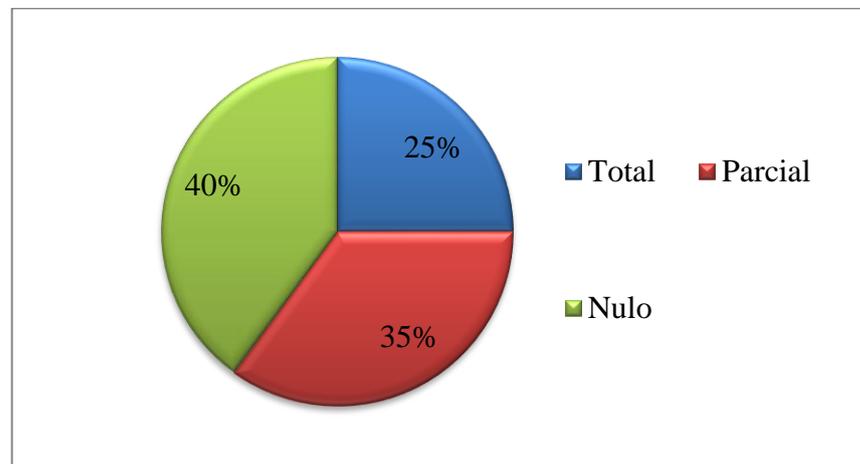


Ilustración 4-3: Toma de decisiones es adecuada

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 40% del personal consideran que la toma de decisiones dentro de la institución no son las adecuadas para el desarrollo organizacional; a diferencia del 25% que opinan que totalmente colaboran a su desarrollo.

5. ¿Considera que la planificación estratégica ayudará en la mejor toma de decisiones y consecuentemente al desarrollo organizacional?

Tabla 8-3: La planificación ayuda al desarrollo organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Total	15	75%
Parcial	5	25%
Nulo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

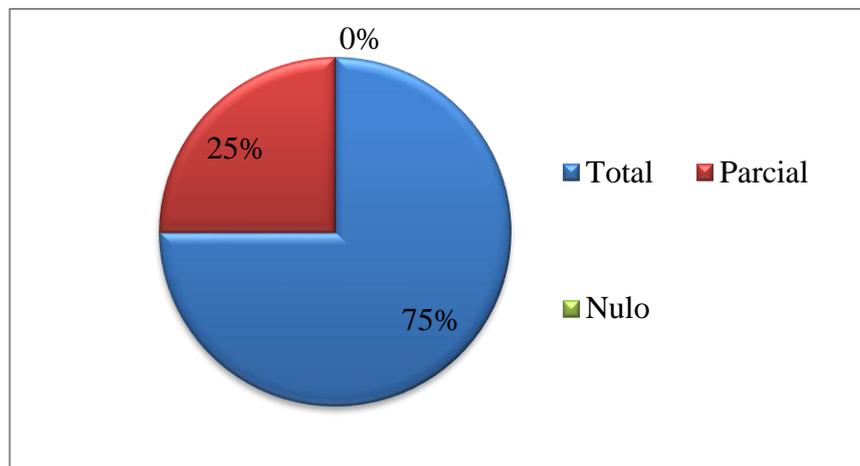


Ilustración 5-3: La planificación ayuda al desarrollo organizacional

Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 75% del personal encuestado consideran que totalmente la planificación estratégica ayudará al desarrollo organizacional, a diferencia del 25% restante que opinan que no ayudará ni al desarrollo ni a la adecuada toma de decisiones.

6. ¿Ha recibido todas las herramientas necesarias que permiten el correcto desempeño de sus actividades?

Tabla 9-3: Herramientas para el correcto desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	12	60%
Parcialmente	8	40%
Nada	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Darwin Masaquiza Masaquiza.

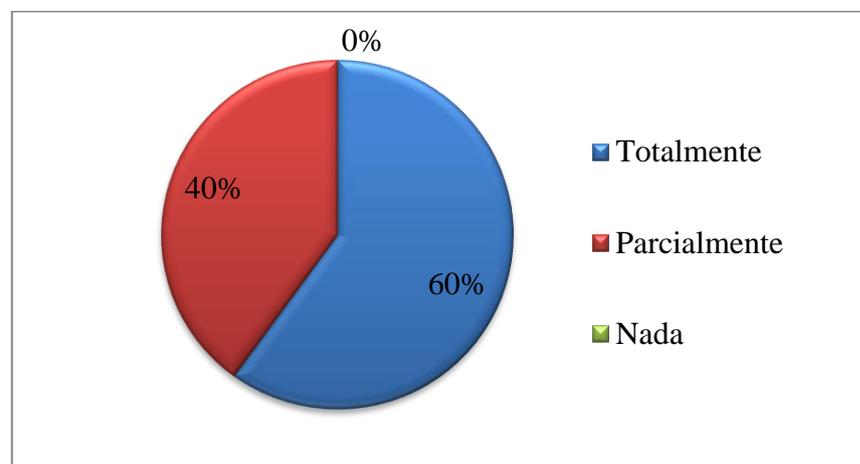


Ilustración 6-3: Herramientas para el correcto desempeño

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% del personal encuestado respondieron que de forma total recibieron las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades, mientras que el 40% respondieron que lo recibieron de forma parcial.

7. ¿La institución brinda capacitación a sus trabajadores?

Tabla 10-3: Capacitación a trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	70%
No	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

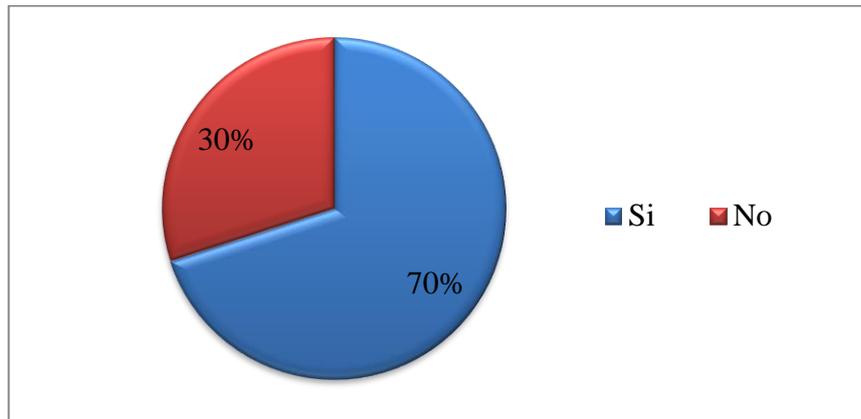


Ilustración 7-3: Capacitación a trabajadores

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Masaquiza, Darwin. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 70% del personal respondieron que, si reciben capacitación por parte de su institución, mientras que el 30% dicen que la Cooperativa no le brinda capacitación debido a esto hay inseguridad al desenvolvimiento laboral.

8. ¿Las disposiciones y órdenes emitidas al personal se las realiza por escrito y de forma oportuna?

Tabla 11-3: Disposiciones y órdenes por escrito.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	40%
No	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

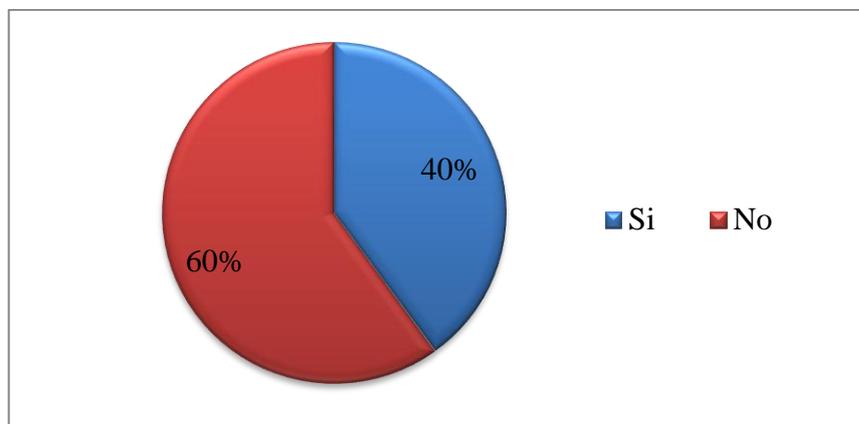


Ilustración 8-3: Disposiciones y órdenes por escrito

Fuente: Tabla 16
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 60% del personal respondió que las disposiciones y órdenes que reciben, no se las realizan de manera escrita y de manera oportuna, mientras que el 40% restante dicen que si se las realiza de manera escrita y oportuno.

9. En la siguiente tabla mencione las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa.

Tabla 12-3: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Provisión

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con sucursales en un mercado potencial como son las Islas Galápagos. • Trabajo en equipo • Mantener una identidad cultural. • Conocimiento del mercado • Indicadores Financieros positivos. • Buen sistema de gobernabilidad • Las instalaciones son adecuadas para brindar un buen servicio. • Adecuada gestión financiera a los parámetros exigidos por la SEPS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con financiamiento externo • La situación geográfica y de trabajo en lugar estratégico. • Contar con una zona productiva que necesita créditos. • Existencia de un segmento de mercado potencial. • Presencia de nuevos inversionistas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en imagen corporativa. • Software financiero antiguo. • Falta de capacitación del personal en operaciones y directivos en roles y funciones. • Falta de servicios no financieros en la cooperativa (pago ágil, Sri, money gram, etc.). • Ninguna disponibilidad de procesos de capacitación al socio. • No existir políticas de incentivo y bonos al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación del sistema financiero popular y solidario. • Competencia dentro del sector que llegue otra entidad • Cambios en la normativa, ejemplo la tasa de interés. • Falta de credibilidad en el sector cooperativo por los cierres de otras entidades. • La economía del país

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al preguntar al personal que participaron en el taller que se realizó en la Cooperativa Provisión se concluyeron los aspectos más importantes relacionados con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.5.3 Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión”

1. ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Prodvisión?

Tabla 13-3: Servicios que brinda Prodvisión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	184	57%
No	138	43%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D.2019

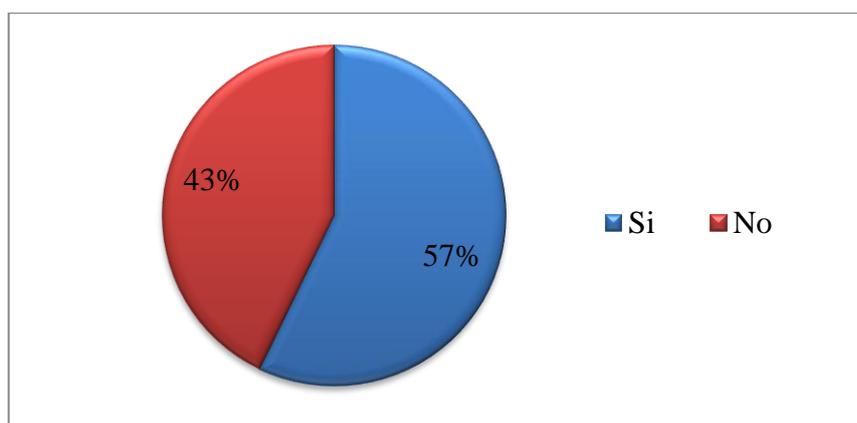


Ilustración 9-3: Servicios que brinda Prodvisión

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 57% de los socios afirmaron que conocen los servicios que brinda la Cooperativa Prodvisión, en contraste al restante 47% que respondieron que no conocen los servicios.

2. ¿Con qué frecuencia acude a la Cooperativa?

Tabla 14-3: Frecuencia con la que acude a la Cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanalmente	138	43%
Quincenalmente	92	29%
Mensualmente	46	14%
Trimestralmente	46	14%
Otros	0	0%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

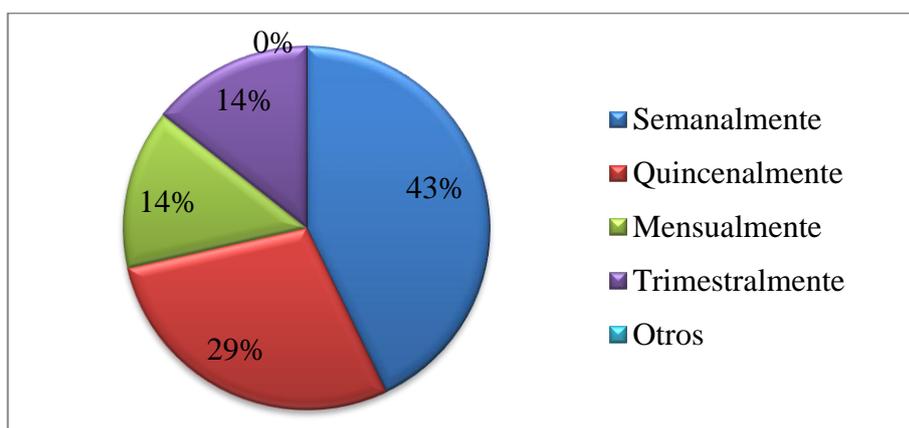


Ilustración 10-3: Frecuencia con la que acude a la Cooperativa

Fuente: Tabla 19
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 322 socios encuestados, el 43% de ellos respondieron que semanalmente acuden a las instalaciones de Provisión, el 14% acuden mensualmente y el otro 14% acuden mensualmente a realizar diferentes actividades en la Cooperativa.

Tabla 15-3: Conocimiento de la Planificación por parte de los socios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	92	29%
No	230	71%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, Darwin. 2019

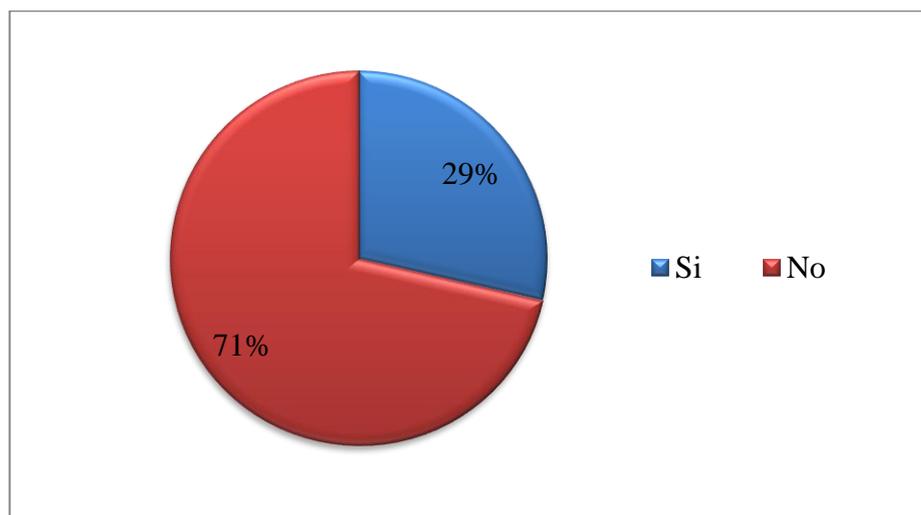


Ilustración 11-3: Conocimiento de la Planificación por parte de los socios.

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 71% de los socios encuestados no tienen conocimiento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa, mientras que el 29% respondieron que si conocen al respecto.

3. ¿Cómo considera la calidad del servicio en la institución?

Tabla 16-3: Calidad del servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	92	29%
Muy bueno	81	25%
Bueno	69	21%
Regular	46	14%
Deficiente	34	11%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

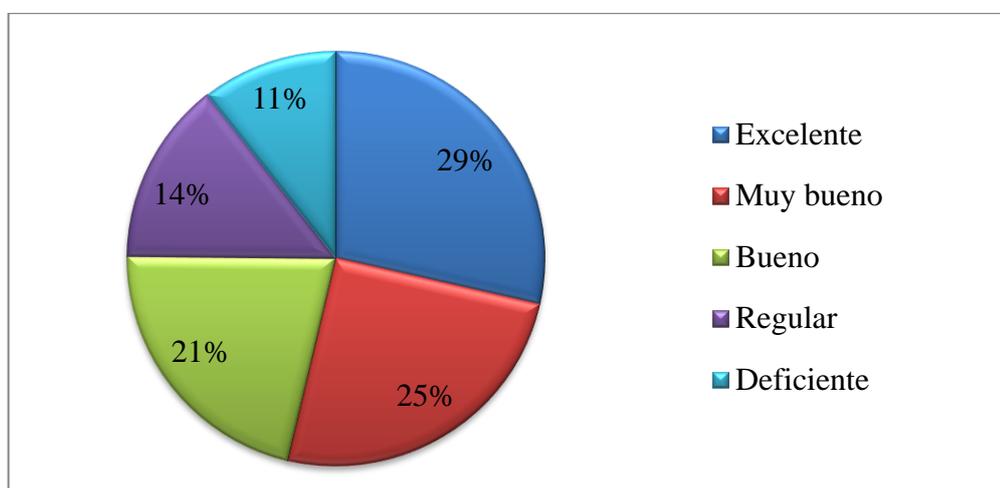


Ilustración 12-3: Calidad del servicio

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación a la calidad de servicio, las respuestas de los socios fueron muy variada, donde denota que el 29% de ella consideran que es excelente, y el 11% respondieron que es deficiente la atención en la Cooperativa.

4. De los servicios que presta la cooperativa, ¿De cuáles de ellos se ha beneficiado?

Tabla 17-3: Servicios dentro de la institución de los que se benefician los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro	38	12%
Inversiones	20	6%
Depósito a largo plazo	32	10%
Certificado de Aportación	23	7%
Créditos	14	4%
Cobro de Bono	15	5%
Ahorro, Créditos	80	25%
Ahorro, Créditos, Cobro de Bono	56	17%
Ahorro, Créditos, Inversiones	44	14%
Pago de servicios	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

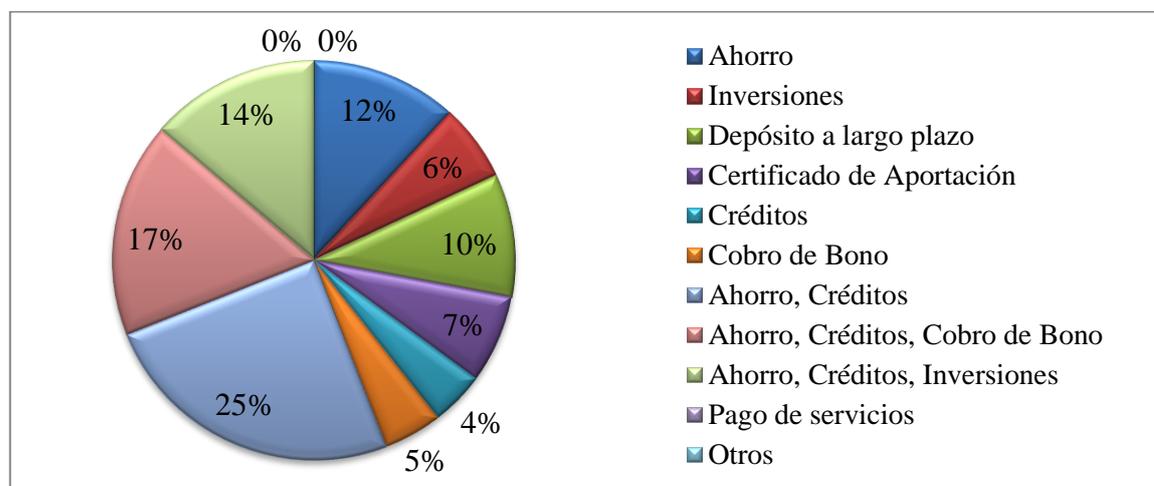


Ilustración 13-3: Servicios dentro de la institución de los que se benefician los socios

Fuente: Tabla 22
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 25% de los socios encuestados ahorran, realizan créditos y cobran el bono en la institución, a diferencia de solo el 4% que exclusivamente realizan créditos.

5. ¿Cómo considera el horario de atención al que tiene acceso?

Tabla 18-3: Horario de atención

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	161	50%
Medianamente Adecuado	92	29%
Inadecuado	69	21%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

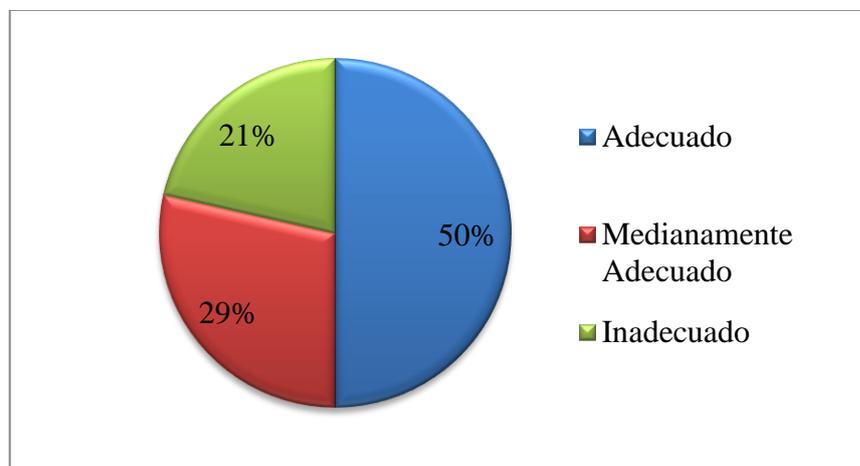


Ilustración 14-3: Horario de atención

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 50% de los socios encuestados consideran que es adecuado el horario de atención en la cooperativa, mientras que el 21% consideran que es inadecuado.

6. ¿Considera que las instalaciones de la cooperativa son?

Tabla 19-3: Consideración de las instalaciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuadas	184	57%
Medianamente Adecuadas	92	29%
Inadecuadas	46	14%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

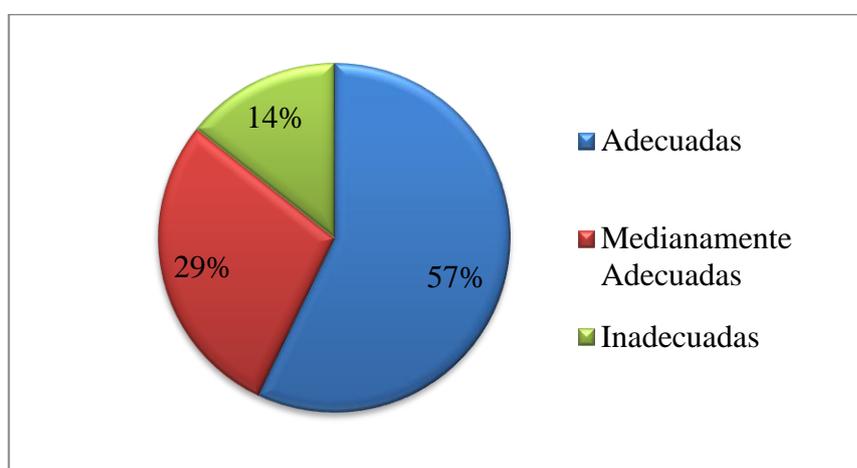


Ilustración 15-3: Consideración de las instalaciones

Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 57% de los socios encuestados afirmaron que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas, mientras que el 14% opinan que son inadecuadas.

7. ¿Cómo considera el tiempo de respuesta a sus solicitudes y requerimientos?

Tabla 20-3: Tiempo de respuesta a solicitudes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	138	43%
Muy Bueno	69	21%
Bueno	23	7%
Regular	69	21%
Deficiente	23	7%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, Darwin. 2019

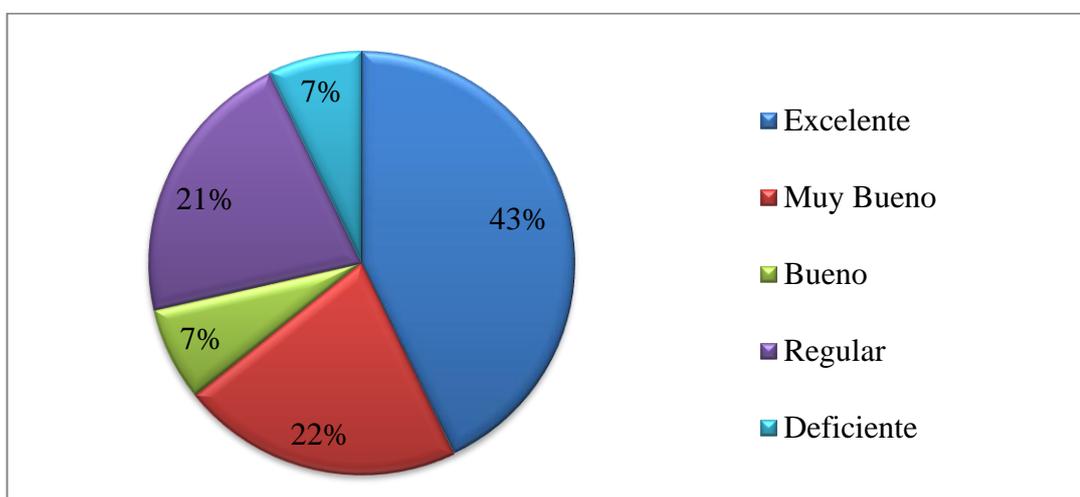


Ilustración 16-3: Tiempo de respuesta a solicitudes

Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 43% de los socios encuestados opinan que el tiempo en que se responde a las solicitudes y requerimientos es excelente, mientras que el 7% consideran que es deficiente el tiempo en que se cumplen sus expectativas.

8. ¿Recomendaría la cooperativa a otras personas?

Tabla 21-3: Recomendación de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	276	86%
No	46	14%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Masaquiza, Darwin. 2019

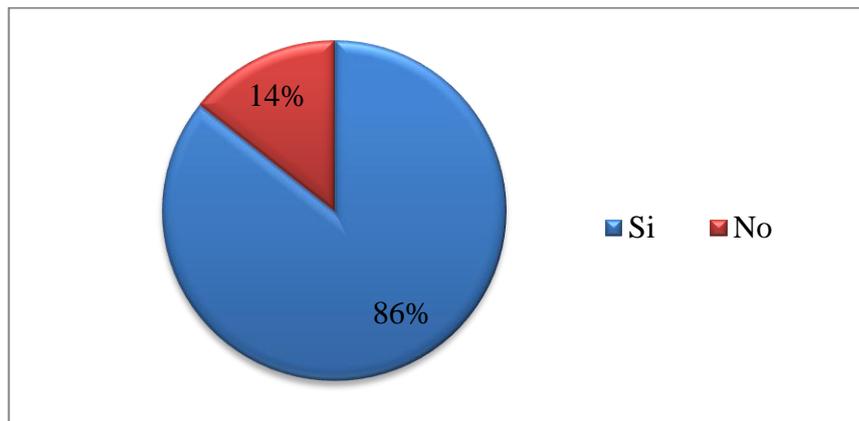


Ilustración 17-3: Recomendación de la cooperativa

Fuente: Tabla 26

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 86% de los encuestados afirman que recomendarían los servicios que presta la cooperativa, a diferencia del 14% que respondieron que no lo harían.

3.6 Verificación de la idea a defender

Luego de realizar la entrevista al Gerente de la Cooperativa Prodvisión se concluyeron varios aspectos importantes: Es necesaria la mejora de la gestión administrativa, la planificación estratégica, no existen proyectos para incrementar productos y servicios, además de la falta de estrategias para mejorar la productividad y optimizar los recursos. (Ver Tabla 8).

De las encuestas realizadas tanto al personal como a los socios se obtuvieron los siguientes resultados: el 40% del personal afirma que es inadecuada la toma de decisiones en la institución (Ver Tabla 12), el 60% del personal afirmó que no se informa de manera escrita sobre las disposiciones y órdenes que reciben (Ver Tabla 16). El 71% de los socios no conocen nada en relación a la planificación estratégica de Prodvisión (Ver Tabla 20), en relación a la calidad del servicio las respuestas fueron muy variadas y únicamente el 29% respondió que el servicio es excelente y el 11% que es deficiente (Ver Tabla 21).

Por lo cual en las respuestas obtenidas tanto en la entrevista y en las encuestas, se verifica la idea planteada: “El diseño de la planificación estratégica para la Cooperativa Prodvisión permitirá el desarrollo institucional”.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PRODVISION” PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN PELILEO, PARROQUIA SALASACA, PERÍODO 2019 – 2023”

4.2 Contenido de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODVISION” con el propósito de orientar su crecimiento y el fortalecimiento de las actividades de inclusión social y financieras a efecto de apoyar el desarrollo social y económico de sus socios, se ha visto muy importante diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODVISION”.

4.2.1 Perfil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PRODVISION, se encuentra ubicada en la parroquia Salasaca, cantón San Pedro de Pelileo, en la provincia de Tungurahua.

Tabla 1-4: Datos de la Coac “Prodvision”

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODVISION
RUC	1891744443001
PROVINCIA	Tungurahua
CANTÓN	San Pedro de Pelileo
PARROQUIA	Salasaka
DIRECCIÓN	Vía Ambato Baños Salasaka Centro
TELÉFONO	032484125
CORREO ELECTRÓNICO	finanz.prodvision@hotmail.com
REPRESENTANTE LEGAL	Jorge Manuel Masaquiza Masaquiza
CONTADOR / A	Ing. Fanny Gloria Caizabanda Masaquiza

Fuente: Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019



Ilustración. 1-4: Ubicación de la Coac “Prodvision”

Fuente: Google maps

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

4.2.1.1 *Presentación institucional*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODVISION”, es una Institución de Intermediación Financiera comprometida en luchar contra la pobreza, el desempleo y la migración, fue constituida legalmente con Acuerdo N° 2540 del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas CODENPE del 15 de septiembre de 2011 y registrada en la SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con registro No. SEPS-ROEPS-2013-002581.

4.2.1.2 *Directivos*

El Consejo de Administración está conformado por 5 vocales principales y 5 vocales suplentes. El Consejo de Vigilancia está conformado por 3 vocales principales y 3 vocales suplentes. Fueron designados en Asamblea General por un período de 4 años, de acuerdo al estatuto legal y aprobados por la SEPS.

Misión actual

Somos una entidad financiera de ahorro y crédito de apoyo social a las Microfinanzas y emprendimientos de la región, mediante la innovación de sistemas y procesos de calidad ágiles y oportunos para el socio y la comunidad.

Visión actual

Para el año 2019 liderar el sector cooperativo de ahorro y crédito a través de la concesión de microcréditos, con protagonismo en el mercado local, regional e insular, con un equipo de trabajo joven, dinámico y sobre todo preparado

4.2.1.3 Datos financieros de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision” Proporciono datos que se manejan dentro de la instrucción para los reportes que requiere la SEPS, como también indicadores que la institución monitorea para su correcta administración.

Tabla 2-4: Indicadores Financieros comparativos Coac “Prodvision”

Detalle Segmento 5	SEPS	Dic-2017	Nov-2018	Variación
Solvencia = (Patrimonio/Activo)	>8%	21,27%	18,95%	(2,32%)
Participación de la cartera de microcrédito	80%	98,72%	97,22%	(1,5)
Cartera Contaminada Vencida Menor a 30 días	5%	3,52%	3,03%	(0,49)
Cartera Contaminada mayor a 30 días	12%	9,95%	7,76%	(2,27)
Provisión de cartera en riesgo	50%	42%	60%	12%
Fondo Disponible/Total Depósitos a Corto Plazo	10%	21,31%	10,27%	(11,04)
ROE	↑	4,01%	10%	5,99
ROA	↑	1%	2%	1%

Fuente: Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 3-4: Datos financieros Coac “Prodvision”

Sustentabilidad y rentabilidad		Explicación	Datos *100	Nov-18
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Resultados ejercicio/promedio del patrimonio	Calcula la tasa de rendimiento sobre el Patrimonio Promedio para el período.	$\frac{19957,75}{187421,65}$	10%
Rendimiento sobre activos (ROA)	Resultados ejercicio/promedio de activos	Mide hasta qué punto puede una IMF usar sus activos para generar rendimientos. Este Ratio es neto de impuestos y excluye ítems no operativos y donaciones.	$\frac{19957,75}{1094098,29}$	2%
ADMINISTRACIÓN ACTIVOS Y PASIVOS		EXPLICACIÓN	Nov-18	
Rendimiento sobre la cartera bruta	Intereses y comisiones ganadas cartera crédito/promedio de la cartera bruta de créditos	Indica la habilidad de la IMF para generar efectivo de los intereses, cargos y comisiones sobre la Cartera Bruta de Préstamos. No se incluyen los Ingresos que han sido devengadas, pero no pagadas en efectivo.	$\frac{173289,31}{991702,52}$	20%
Cartera a Activos	Cartera bruta de crédito/Activos	Mide la asignación de activos de la IMF a su actividad de préstamos. Indica la habilidad de la gerencia para asignar recursos a la actividad primordial y más rentable de la IMF—el otorgamiento de créditos	$\frac{991702,52}{1094098,29}$	91%

Deuda a Patrimonio	Pasivos/Patrimonio	Mide el apalancamiento general de una institución y cuánto colchón tiene para absorber pérdidas después de pagar todos los pasivos.	$\frac{886718,66}{187421,88}$	4,28
Ratio de Liquidez	Fondos disponibles + Inversiones financieras/Obligaciones con el público	Indica el nivel de efectivo y equivalentes de efectivo que la IMF mantiene para cubrir pasivos de corto plazo	$\frac{77147,88}{750884,87}$	10,27%
CALIDAD DE LA CARTERA		EXPLICACIÓN	Nov-18	
Ratio de cartera contaminada	Cartera vencida /Cartera bruta de créditos más provisiones	Indica cuanto de su activo productivo está en cartera de riesgo incobrable	$\frac{80135,35}{1031756,17}$	7,76%

Fuente: Coac "Prodvision"

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

4.2.2 Estructura orgánica y funcional de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision” vasa sus actividades en la siguiente estructura:

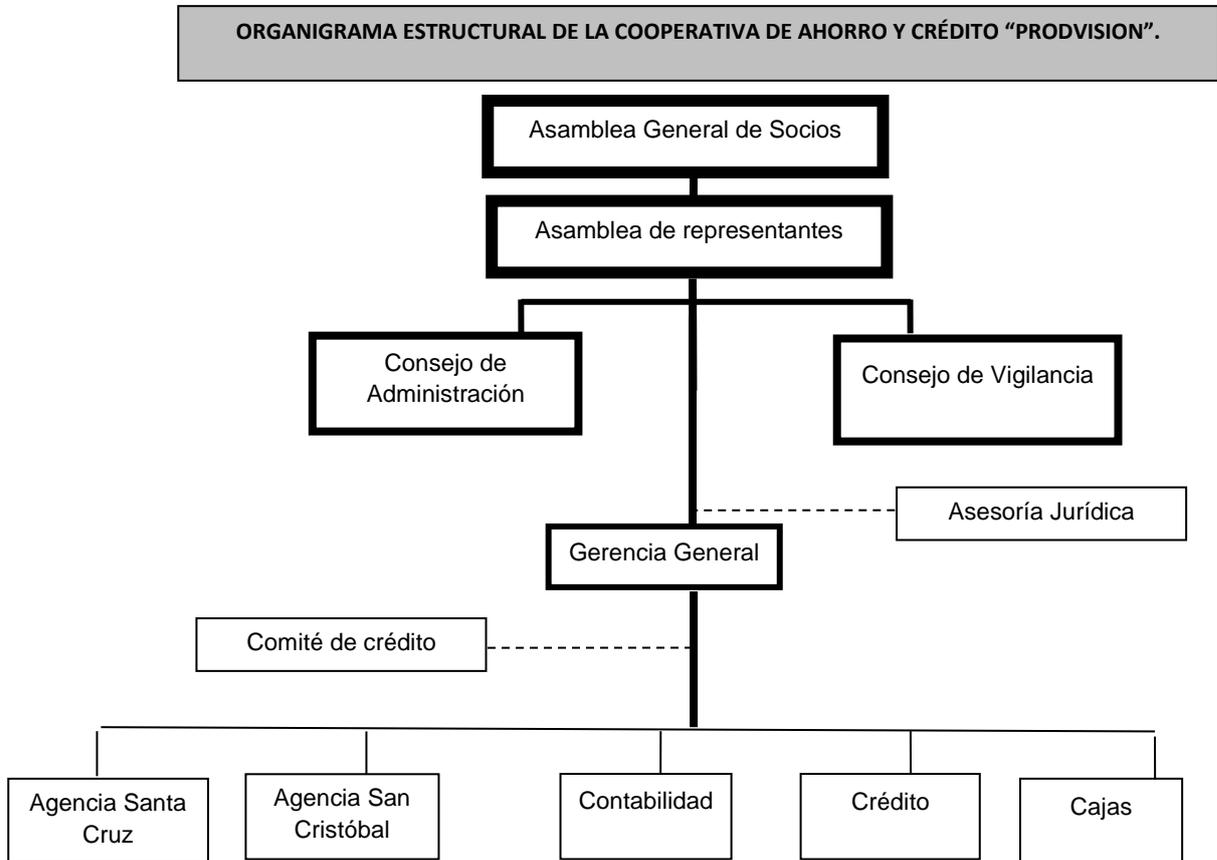


Ilustración 2-4: Organigrama estructural Coac “Prodvision”

Fuente: Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

4.2.2.1 Organigrama Funcional Propuesto Para Coac “Prodvision”

Para el diseño del organigrama funcional se tomó como base el organigrama estructural de la cooperativa, además la participación del personal operativo en el taller realizado para la investigación la misma que fue presentada y aprobada por el Consejo de Administración y el gerente general de la Cooperativa de ahorro y crédito “Prodvision”

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

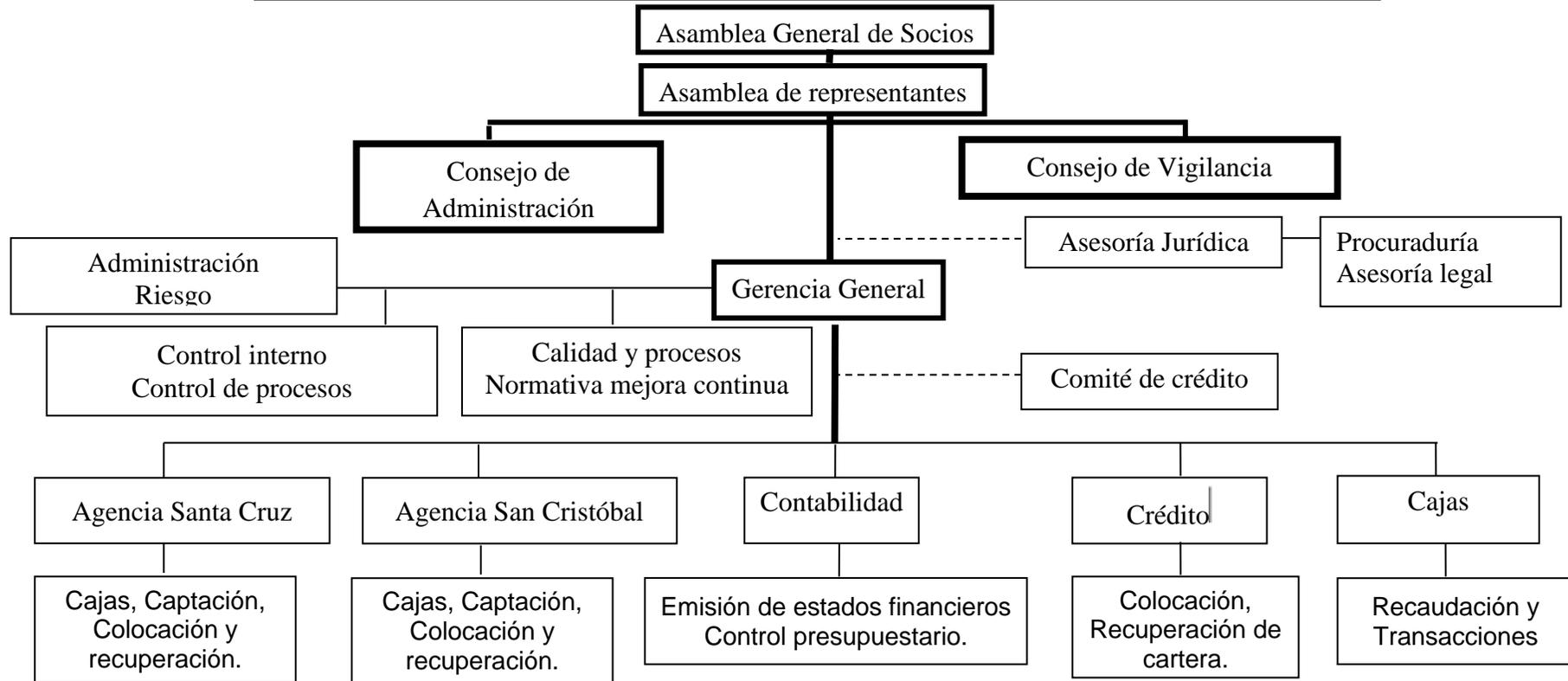


Ilustración. 3-4: Organigrama Funcional Propuesto Para Coac “Prodvision”

Fuente: Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D.2019

4.2.3 *Manual básico de funciones Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”*

Para el cumplimiento de sus funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”, en el presente manual se integrarán la parte Ejecutiva y operativa.

- **Nivel Ejecutivo**

Gerente General

Tabla 4-4: Descripción de funciones de Gerencia

CARGO	Gerente General
ÁREA	Ejecutivo
JEFE INMEDIATO	Consejo de Administración
TITULO	Economista, Ing. Comercial, Contador, y afines
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en Cooperativismo u otras instituciones
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar Judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. • Cumplir y hacer cumplir a los socios, las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos. • Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad. • Colaborar con el Consejo de Administración en la elaboración del Presupuesto Anual. • Presentar al Consejo de Administración el Plan de Trabajo Anual. • Contratar, remover y sancionar por el incumplimiento de funciones a todos los empleados de la institución. • Buscar recursos, e inversiones internas y externas. • Administrar y custodiar los documentos negociables de la Cooperativa. • Presidir la Comisión de Crédito. • Mantener un estricto control de cartera vencida con sus respectivos saldos • Solicitar sesiones extraordinarias a los Consejos, cuando se trate de asuntos urgentes o importantes de la Cooperativa. 	

Fuente: Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

- **Nivel Operativo**

Contador

Tabla 5-4: Descripción de funciones de Contadora

CARGO	Contador
ÁREA	Administrativo-Financiero
JEFE INMEDIATO	Director Administrativo-Financiero, Gerente General
TITULO	Auditor, Contador Público Autorizado
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cooperativismo o entidades similares
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las leyes, Reglamento Interno, en concordancia con los principios de Contabilidad, NIF-NEC-NEA • Elaborar los estados Financieros. • Participar en la elaboración del Presupuesto Anual, conjuntamente con el Gerente. • Calcular las provisiones para el periodo económico. • Exigir diariamente la información básica, a los responsables sobre préstamos, ahorros, aporte, etc., y proceder de inmediato al control previo y contabilización. • Cumplir con las tareas comunes de los contadores y las demás que le sean asignadas por la Ley, Reglamentos, y el Gerente. 	

Fuente: Coac "Provdision"

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 6-4: Descripción de funciones de Jefe de Crédito

CARGO	Jefe de Crédito
ÁREA	Operativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
TITULO	Ingeniero en Finanzas, Contador, Economistas
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cooperativismo y afines
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Analizar las características financieras y morales de cada solicitante y dar su concepto en la solicitud de crédito.• Registrar en el libro de control el monto del crédito aprobado por el comité y demás datos necesarios.• Atender información especializada y reclamos referentes a créditos.• Asesorar y coordinar el trabajo de la sección de cobranzas para lograr la agilización de los sistemas de cobro y aplicación de lo establecido en el Reglamento de morosidad.• Entregar un listado mensual de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial, a Gerencia con su respectivo informe.• Exigir, cobrar, acordar o transar con los socios morosos el pago de sus obligaciones aplicando el Reglamento de morosidad.• Llevar el control de gastos y costos judiciales.• Liquidar la cuenta morosa que el socio deba cancelar.	

Fuente: Coac "Prodvision"

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 7-4: Descripción de funciones de Jefe de Captaciones

CARGO	Jefe De Captaciones
ÁREA	Operativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
TITULO	Ingeniero en Finanzas, Contador
EXPERIENCIA	Mínimo dos un en cooperativismo y afines
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Realizar visita a socios potenciales de ahorro a la vista y plazo fijo.• Captar a socios ahorristas y clientes.• Elaborar y presentar el informe de las inspecciones realizadas, con la firma de responsabilidad.• Mantener registros estadísticos de las inspecciones realizadas.• Presentar informe sobre número de socios y monto en captación.• Realizar las demás actividades solicitadas por el Gerente y sus jefes inmediatos y que estén relacionados con la naturaleza del trabajo.• Elaborar un plan de captación.• Llevar un control permanente de los registros de inversionistas• Atender información especializada y reclamos referentes a depósitos tanto de ahorro y a la vista.• Colaborar en la atención al público cuando requiera información.• Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores.	

Fuente: Coac "Prodvision"

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 8-4: Descripción de funciones de Cajero(a)

CARGO	Cajero (a)
ÁREA	Operativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
TITULO	Contador Público, Bachiller
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cooperativismo y afines
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Recibir de Gerencia el dinero para el fondo de cambio, previa la firma del comprobante necesario.• Responsabilizarse por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual operara.• Responsabilizarse por el faltante que resultare al final del día;• Recibir dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, efectuando el registro en las tarjetas individuales o libretas;• Mantener la coordinación con las secciones de Contabilidad y Recaudación solicitando o proporcionados datos.• Para el caso de retiros de ahorros o aportes, recibirá los respectivos comprobantes de egresos firmado por el socio, registrando la operación en la libreta individual del socio.• Verificar que todas las cuentas cuadren diaria, mensual y anualmente en coordinación con recaudación.	

Fuente: Coac "Prodvision"

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 9-4: Descripción de funciones de Oficial de Crédito

CARGO	Oficial de Crédito
ÁREA	Operativo
JEFE INMEDIATO	Jefe de Créditos
TITULO	Ingeniero en Finanzas, Contador, Bachiller
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en cooperativismo
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas personales a los socios que soliciten créditos. • Analizar la situación socio-económica del socio que solicita el crédito. • Elaborar y presentar el informe de las inspecciones realizadas, con la firma de responsabilidad. • Mantener registros estadísticos de las inspecciones realizadas. • Informar a los socios sobre la tramitación, estado y entrega de los créditos solicitados. • Presentar informe sobre los créditos vencidos y que deban seguirse juicios de demanda. • Notificar a los socios del vencimiento de los préstamos. • Realizar las demás actividades solicitadas por el Gerente y sus jefes inmediatos y que estén relacionados con la naturaleza del trabajo. • Elaborar solicitudes de crédito previa autorización. • Llevar un control permanente de los registros de los deudores y garantes. • Despachar solicitudes de créditos aprobados. • Elaboración de documentos para retiro de ahorros. • Colaborar en la atención al público cuando requiera información. • Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores. 	

Fuente: Coac "Provdision"

Elaborado por: Masaquiza, D.2019

4.2.3.1 *Mercado de intervención*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODVISION”. Orienta sus productos crediticios, preferentemente a la actividad productiva, de comercio y servicios, atendiendo principalmente al segmento de mercado del microempresarios formales e informales que requieren recursos para atender necesidades de créditos de microempresarios; es una entidad que está situada en la provincia de Tungurahua y con oficinas en las islas Santa Cruz y San Cristóbal en la provincia de Galápagos,

4.2.3.2 *Productos y servicios*

La Cooperativa de ahorro y crédito “Prodvision” al momento cuenta con los siguientes servicios financieros y no financieros.

Créditos Ordinarios

- **Consumo**

Créditos destinados a personas naturales a la compra de bienes, servicios o gastos, no relacionada con una actividad productiva.

- **Microcrédito**

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, la misma que se subdivide por productos

Microcrédito minorista

Microcrédito Acumulado simple

Microcrédito Acumulado ampliado

Captaciones

- Ahorro a la vista
- Ahorro Visioncito
- Depósitos a Plazo fijos
- Certificado de aportación

No Financieros

- Transferencia,
- Pago de bono de desarrollo humano

4.2.4 *Análisis del proceso de planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision”*

Grupos de interés

La cooperativa a través de una investigación minuciosa y participación de los directivos, socios y personal de la Cooperativa se ha llegado a analizar a los posibles grupos de "interés internos y externos y qué expectativas tienen estos, respecto de la Cooperativa “Prodvision”, a continuación, detallamos los factores claves externo como interno:

FACTORES CLAVES INTERNOS DE LA COOPERATIVA

Tabla 10-4: Factores claves internos Coac “Prodvision”

Grupos de interés	Ellos quieren	La Cooperativa que requiere
Directivos	Confianza, capacitaciones, adquirir experiencia y aportar al desarrollo de la cooperativa.	Tomen buenas decisiones considerando el bien común y el buen vivir, cumpliendo las funciones y atribuciones que les compete.
Personal	Capacitación, incentivos, buena comunicación, remuneración.	Desempeñar con eficiencia y eficacia su trabajo en cada área. Buena atención a socios y clientes, con responsabilidad, fidelidad, honradez, confianza
Socios ahorristas	Seguridad, eficiencia y confianza,	Buena participación de socios ahorristas.
Socios solicitantes de crédito	Nuevos productos, garantía solidaria	Puntualidades en sus pagos.

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

FACTORES CLAVES EXTERNOS A LA COOPERATIVA

Tabla 11-4: Factores claves externos Coac “Prodvision”

Grupo	Que demandan ellos	Que demanda la cooperativa
Asociaciones, Artesanos Productores, etc.	Acceso a Crédito oportuno	Cumplimiento en pagos.
Financiadore – CONAFIPS BANCODESAROLLO	Que mantenga buenos indicadores.	Financiamiento, tasas de interés bajo, monitoreo, asesoramiento, flexibilidad de indicadores,
GAD Municipal GAD Parroquial	Capacitación en temas sociales y financieros a la población.	Pago de nómina, de impuestos prediales
Reguladores y Supervisión	Que mantenga buenos indicadores y requerimientos al día.	Flexibilidad y tiempo para cumplir la normativa.
SEPS	Cumplimiento de normativas, resolución.	Control adecuado de acuerdo al segmento que pertenece

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

4.2.5 Análisis del proceso de planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODVISION”

Posterior a la investigación que se ha realizado en base a la información que se obtuvo a través de visitas, encuestas, entrevistas y talleres de trabajo que se realizó, hemos realizado el levantamiento de la Matriz FODA.

Matriz de evaluación de factores externo e interno

Conocido como matriz EFE esta matriz permite a los responsables de la planeación y generación de estrategias poder evaluar la información de las fuerzas externas claves es decir todos los factores externos fuera de la empresa, para desarrollar esta matriz efe se necesita cinco pasos para para poder realizarlo.

1. Se necesitó elaborar una lista de factores claves que se obtuvieron del análisis externo que se le realizo a la institución esto mediante la entrevista y encuestas,

estos factores deben contener fuerzas claves y deben estar agrupadas en Oportunidades y Amenazas.

2. Es necesario agregar una ponderación a cada factor el valor oscila entre cero para aquellos factores que no son muy importantes y uno para aquellos factores que son muy importantes para la Cooperativa, la ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la Institución, la suma total de esa ponderación debe ser igual a la unidad.
3. Calificar cada valor, debemos asignar a las variables del factor externo una calificación entre 1 – 4 la cual indicara si responden eficazmente las estrategias actuales de la cooperativa ante una oportunidad o amenaza, como se indica a continuación.

4 – Alto

3 – Normal

2 – Bajo lo normal

1 – Pobre

La calificación se basará en la realidad de la empresa

4. Para cada factor se debe multiplicar el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto. La ponderación más alta siempre será 4 y la más baja será 1 lo que significa que una puntuación de 4 la institución responde bien ante sus oportunidades y amenazas que presente en el entorno y si es uno nos indica que la organización no está aprovechando las oportunidades ni evitando la amenazas.

Conocido como también la matriz EFI en la cual se enlista factores internos de éxitos de una institución estos factores se encuentran en las relaciones entre las áreas funcionales de una Cooperativa a diferencia de la matriz efe estas estarán agrupadas entre fortalezas y debilidades, esta matriz EFI también se realizan con los mismos pasos descritos anteriormente.

4.2.5.1 *Análisis externo*

Nos ayudan a identificar los factores que se originan no propiamente por la institución más bien que se originan externamente de la Cooperativa y se constituyen en Amenaza u Oportunidades para la Institución.

Tabla 12-4: Matriz de factor externo “Coac Prodvision”

OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Contar con financiamiento externo• La situación geográfica y de trabajo en lugar estratégico.• Vinculación con la comunidad en las zonas de trabajo.• Existencia de un segmento de mercado potencial.• Presencia de nuevos inversionistas	<ul style="list-style-type: none">• Proliferación del sistema financiero popular y solidario.• Competencia dentro del sector que llegue otra entidad• Cambios en la normativa, ejemplo la tasa de interés.• Falta de credibilidad en el sector cooperativo por los cierres de otras entidades.• La economía del país

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 13-4: Matriz de factor interno “Coac “Prodvision”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS					
O P O R T U N I D A D E S	No	FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Calificación	Puntuación
					Ponderada
	1	Contar con financiamiento externo.	0,12	3	0,36
	2	La situación geográfica y trabajo en un lugar estratégico	0,10	3	0,30
	3	Vinculación con la comunidad en las zonas de trabajo	0,12	3	0,36
	4	Existencia de un segmento de mercado potencial.	0,12	3	0,36
	5	Presencia de nuevos inversionistas	0,09	3	0,27
A M E N A Z A S	1	Proliferación del sistema financiero popular y solidario	0,09	3	0,27
	2	Competencia dentro del sector que llegue otra entidad	0,08	3	0,24
	3	Cambios en la normativa, ejemplo la tasa de interés de	0,08	4	0,32
	4	Falta de credibilidad en el sector cooperativo por los cierres de otras entidades	0,13	2	0,26
	5	Economía de país inestable	0,09	3	0,27
TO			1		3,01

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Análisis de la Oportunidades y Amenazas

Luego de la investigación se analizó los aspectos de la, (“Matriz de Evaluación de Factores Externos Clave”) considera que el Entorno o ambiente externo, presenta un panorama en el cual Prevalen las Oportunidades con una puntuación ponderada de 1,65 a respecto de las amenazas con 1,36 dando una puntuación ponderada total de 3,01 lo cual demuestra que la cooperativa responde bien ante su oportunidades y amenazas.

Las Oportunidades más relevantes con una mejor puntuación que se presentan para la cooperativa son:

- Existencia de financiamiento externo: que tiene una puntuación ponderada representativa con un 0,36 lo cual nos muestra que la cooperativa tiene instituciones que les puede fondar recursos.
- La situación geográfica y de trabajo en un lugar estratégico: la Institución cuenta con oficinas fuera del continente en lugares estratégicos como son las islas Galápagos tanto en la Isla Santa Cruz como en las Isla San Cristóbal ya que su puntuación ponderada es el 0,30 según el análisis.
- Presencia de nuevos inversionistas. Con una puntuación de 0,27 de puntuación ponderada la institución cuenta con socios potencial que confíen en la Cooperativa.
- Existencia de un segmento de mercado potencial. Con una puntuación ponderada de 0.36 nos demuestra de que la cooperativa está dentro de un mercado estratégico
- Vinculación con la comunidad en las zonas de trabajo. Se evidencia de que la cooperativa conoce su mercado su influencia dentro de la comunidad ya que la puntuación ponderada es representativa con 0,36.

Por su parte, las Amenazas consideradas como más fuerte son:

- Falta de credibilidad en el sector cooperativo por el cierre de otra entidad con una puntuación ponderada de 0.26 nos demuestra que la cooperativa se ha consolidado en el mercado, la reacción frente a esta amenaza seria en un nivel intermedio.
- Falta de toma de decisiones en la economía del país: Debido a la inestabilidad económica la cooperativa hace referente como una debilidad grave ya que tiene una puntuación ponderada más alta según el análisis con 0.27.
- Proliferación en el sistema financiero y popular: La cooperativa reconoce que hay un mercado potencial para atender, el cual tiene diferentes tipos de necesidades, y dadas las condiciones de acceso, hacen que la cooperativa tenga una oportunidad y un reto de mejorar la calidad de sus servicios financieros.
- Cambios en la normativa, ejemplo la tasa de interés de la. La Cooperativa considera una amenaza fuerte debilitaría sus ingresos.

4.2.5.2 Análisis interno

Son aquellos factores que determinan propiamente la situación interna de la empresa como son las debilidades y fortaleza.

Tabla 14-4: Matriz de factor interno “Coac Prodvision”

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Contar con mercado potencial como son las Islas Galápagos.• Trabajo en equipo• Mantener una identidad cultural.• Conocimiento del mercado• Indicadores financieros positivos• Buen sistema de gobernabilidad• Las instalaciones son adecuadas para brindar un buen servicio.• Adecuada gestión financiera a los parámetros exigidos por la SEPS	<ul style="list-style-type: none">• Debilidad en imagen corporativa.• Software financiero antiguo.• Capacitación del personal en operaciones y directivos en roles y funciones.• Falta de servicios no financieros en la cooperativa (pago ágil, Sri, money gram, etc.).• Ninguna disponibilidad de procesos de capacitación al socio.• No existir políticas de incentivo y bonos al personal

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 15-4: Matriz de factor interno Coac “Prodvision”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS					
F	No	FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
O	1	Contar con mercado potencial como son las Islas Galápagos.	0,06	3	0,18
	2	Trabajo en equipo	0,09	2	0,18
	3	Mantener una identidad cultural	0,06	3	0,18
	4	Conocimiento del mercado	0,05	3	0,15
	5	Indicadores financieros positivo	0,06	4	0,24
	6	Buen sistema de gobernabilidad	0,03	4	0,12
	7	Las instalaciones son adecuadas para brindar un buen servicio	0,09	3	0,27
	8	Adecuada gestión financiera a los parámetros exigidos por la SEPS.	0,06	3	0,18
D	1	Debilidad en imagen corporativa	0,09	4	0,36
	2	Software financiero antiguo	0,08	4	0,32
	3	Falta de Capacitación al personal en operaciones y a directivos en roles y funciones	0,08	4	0,32
	4	Falta de servicios no financieros en la cooperativa (pago agil, money gram etc)	0,07	4	0,28
	5	Ninguna disponibilidad de capacitación al socio	0,10	3	0,30
	6	No existir políticas de incentivo y bonos al personal	0,08	3	0,24
TOTAL			1		3,32

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

- **Gestión en Productos-Mercado:** a través de la cual se evalúa como se encuentra la Cooperativa respecto a la prestación de sus productos y servicios, conocimiento del mercado y de su zona de influencia
- **Gestión Financiera:** mediante la cual se evalúa como se encuentra la cooperativa en las principales áreas de gestión financiera y los resultados y tendencias alcanzadas en los principales indicadores financieros;
- **Gestión Organizacional:** con la que se evalúa como se encuentra la cooperativa en los diferentes factores que comprende la organización interna, su enfoque de planificación, ejecución, seguimiento y normativa interna
- **Gestión del Recurso Humano:** a través de la cual se evalúa la gestión institucional de los directivos y de los empleados como elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Análisis Interno: Gestión en Productos-Mercado

Los participantes consideran que la cooperativa mantiene una situación en la cual Prevalcen las Debilidades, (“Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave”) Los factores más relevantes son los siguientes:

FORTALEZAS:

- Buenos indicadores financieros: que presenta una puntuación alta de 0.24 considerando como optimo sus indicadores financieros.
- Las instalaciones son adecuadas para brindar un buen servicio: De la misma manera la cooperativa ha reconocido que tiene un buen espacio físico para atender a sus socios lo cual tiene una puntuación alta que es de 0.27.

DEBILIDADES:

- Debilidad en imagen corporativa: No cuentan con una corporativa que impacte y se pueda vender la marca por lo cual se da como una puntuación alta de 0.36.
- No disponer de servicios no financieros en la cooperativa con 0.28 reconoce que la institución no ha hecho ninguna gestión en cuanto a estos servicios no financieros.

Análisis Interno: Gestión Financiera y Productividad

La Institución en cuanto a esta perspectiva que fue analizado en base a los resultados obtenidos se ha considerado que en la cooperativa Prevalecen las Debilidades, (“Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave”) Los factores más importantes son:

FORTALEZAS:

- Buenos indicadores financieros. de la misma manera como en la anterior descripción.
- Adecuada gestión financiera. La cooperativa considera que si existe una buena gestión financiera ya que se controla al margen los indicadores financieros por lo que la calificación ponderada es de 0,18.

DEBILIDADES:

- Debilidad en imagen corporativa. Con una calificación de 0,36 la que es de mayor relevancia puesto que no se han realizado ninguna gestión es este punto.
- Dificultades para implementación de los servicios no financieros. Con una calificación ponderada de 0,28 la cual nos demuestra que no se ha gestionado con proveedores de servicios no financieros

Análisis Interno: Gestión Organizacional

El grupo que trabajo esta perspectiva y que fue sometida a plenaria considera que en la Cooperativa Prevalen las Fortalezas, (“Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave”) siendo los factores más relevantes los siguientes:

FORTALEZAS:

- Trabajo en equipo. Con 0,18 en calificación ponderada demuestra que el personal es comprometido con la institución.
- Las instalaciones son adecuadas para brindar un buen servicio.

DEBILIDADES:

- Sistema Informático obsoleto. al no contar con un sistema financiero actualizado obstaculiza el desarrollo normal de la institución por lo que la institución considera de gran relevancia con una calificación ponderada de 0,32.

Análisis Interno: Gestión de Recursos Humanos

El grupo que trabajo esta perspectiva y que fue sometida a plenaria considera que en la Cooperativa mantiene una posición donde Prevalen las Debilidades, (“Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave”) siendo los factores más relevantes los siguientes:

FORTALEZAS:

- Mantener una identidad cultural. Con una calificación ponderada de 0,18. El trabajo se basa al margen de la ética, y filosofía propia de la institución.

DEBILIDADES:

- Capacitación del personal y directivos. No cuenta la cooperativa con capacitaciones permanentes a sus directivos y colaboradores con una calificación ponderada de 0,32
- No existe políticas de Incentivos y bonos. Se ha puesto en consideración por parte de la institución con un punto clave para el crecimiento de la organización ya que un personal sin ningún incentivo no demuestra su rendimiento esperado por lo que le da una calificación ponderada de 2,24

Tabla 16-4: Matriz FODA y estrategias Coac “Prodvision”

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Contar con sucursales en un mercado potencial como son las Islas Galápagos.	Debilidad en imagen corporativa.
	Trabajo en equipo	Software financiero Antiguo.
	Indicadores financieros Positivos	Capacitación del personal en operaciones y directivos en roles y funciones.
	Mantener una identidad cultural	No disponer de servicios no financieros en la cooperativa (pago ágil, Sri, money
	Las instalaciones son adecuadas para brindar un buen servicio	No existir políticas de incentivo y bonos al personal
	Adecuada gestión financiera a los que parámetros exigidos por la SEPS.	Ninguna disponibilidad de capacitación al socio.
OPORTUNIDADES	FO (Maxi Maxi)	DO (Mini-Maxi)
Vinculación con la comunidad en las zonas de trabajo.	Mejorar la vinculación de la cooperativa con la comunidad en general, en sus zonas de trabajo.	
La situación geográfica y de trabajo es buena		Segmentar los productos y servicios de acuerdo al mercado objetivo
Contar con financiamiento externo	Establecer una política de fondeo permanente con las entidades existentes y nuestros inversionistas.	

Existencia de un segmento de mercado potencial.		Establecer una política de incentivos al personal
Contar con una zona productiva		Mejora metodológica en, aplicación eficiente de los manuales de crédito
Presencia de nuevos inversionistas	Establecer una política de fondeo permanente con las entidades existentes y nuestros inversionistas.	
AMENAZAS	FA (Maxi Mini)	DA (Mini-mini)
Proliferación del sistema financiero popular y solidario.	Mantener los indicadores dentro de los parámetros de la buena gestión. (Liquidez, Solvencia)	
Competencia dentro del sector que llegue otra entidad	Atender el segmento de remesas y otros, Sri, etc. en las zonas de influencia de la cooperativa y otros servicios	
Cambios en la normativa, ejemplo la tasa de interés.	Capacitar de manera permanente a los Directivos en temas relacionados a la EPS y sus roles y funciones	Contar con un Sistema Informático adecuado.
Falta de credibilidad en el sector cooperativo por los cierres de otras	Mantener los indicadores dentro de los parámetros de la buena gestión. (Solvencia)	Diseñar una nueva imagen corporativa que resalte a la Cooperativa.
La economía del país	Mantener los indicadores dentro de los parámetros de la buena gestión. (Provisiones)	Contar con personal capacitado en las áreas que la cooperativa necesita.

Fuente: Análisis de resultados de la Coac "Prodvision"

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 17-4: Matriz de perfil competitivo Coac “Prodvision”

FACTORES CRÍTICOS PARA COAC “PRODVISON”	PESO	COAC. Kullki Wasi		COAC. Indigenas Galapagos		COAC. Prodvision		COAC. Ambato	
	%	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Posicionamiento en el mercado	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Buena Comunicación	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Agilidad y Oportunidad	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Calidad de atención	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Imagen corporativa buena	0,10	3	0,3	2	0,20	3	0,3	4	0,4
Superior en tecnología	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39	4	0,52
Cobertura de servicios	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Tasa de interés competitivo	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Transparencia	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	3	0,42
TOTAL	1		3,42		2,43		3,01		3,58

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Resultados: En la siguiente tabla nos demuestra los resultados de las instituciones que posiblemente sean nuestros competidores en nuestro mercado objetivo, dando así el orden del peso que se podría influenciar.

Tabla 18-4: Matriz de perfil competitivo Coac “Prodvision”

POSICIÓN	COMPETIDORES	CALIFICACIÓN
1	Coac. Kullki wasi	3,42
2	Coac. Indígenas Galapagos	2,43
3	Coac. Prodvision	3,01
4	Coac. Ambato	3,58

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Análisis: En siguiente cuadro podemos observar que la mayor relevancia como competencia es la cooperativa Ambato que tiene una calificación de 3.58, con una calificación muy ajustada seguido de la cooperativa Kullki Wasi con 3.42 demostrando así también una competencia fuerte para la cooperativa, la cooperativa Prodvision se puede evidenciar que está en un punto equilibrado frente a la competencia con una puntuación de 3.01 en calificación ponderado.

4.2.5.3 Misión y visión propuestos.

Para realizar el diseño de la misión se consideraron las siguientes preguntas:

¿Qué somos?

¿Qué hace?

¿Para qué lo hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con que criterio lo hace?

Tabla 19-4: Matriz para formular la misión

Pregunta Clave	Respuesta
¿Qué Somos?	Una Institución financiera
¿Qué hace?	Brinda servicios financieros productivos
¿Para qué lo hace?	Fomentar el desarrollo socio económico de sus socios y cliente.
¿Cómo lo hace?	Con una mejora continua de proceso financieros
¿Con que criterio lo Hace?	Dentro del margen de la ética, honestidad, integridad y equidad.

Fuente: Análisis de resultados de la Coac “Prodvision”

Elaborado por: Masaquiza, D.2019

Misión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODVSION”

Somos una Cooperativa que brinda servicios financieros productivos que fomenta el desarrollo socioeconómico de sus socios y clientes, con una mejora continua de procesos financieros, dentro del margen de la ética, honestidad, integridad y equidad.

Para realizar el diseño de la visión se utilizaron las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo sería la empresa dentro de 3 a 5 años?
- b) ¿Qué logros desearía recordar dentro de 5 años?
- c) ¿Qué necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer dentro de 5 a 3 años?

Visión Propuesta para la Cooperativa de ahorro y crédito “PRODVSION”

Para el 2023 crecer sostenidamente el tamaño de nuestros activos, así como posesionarnos en el mercado como una entidad de prestigio, ofreciendo seguridad en sus inversiones y diversidad en productos y servicios.

4.2.5.4 Valores institucionales

De igual manera los valores organizacionales para nuestra institución trabajados mediante un taller para dar soporte a la investigación se realizaron conjuntamente con los colaboradores la cooperativa considerando como importante los siguientes valores institucionales:

Confianza. - Se refleja a través del resguardo de los intereses de sus asociados de manera responsable, velando de esta forma los valores financieros encomendados a la Cooperativa.

Honradez. - Esto significa, velar por la propiedad de nuestros Socios y Clientes, precautelando y cuidando los valores confiados a nuestra responsabilidad.

Responsabilidad. - Es mantener un manejo técnico de nuestro trabajo, cumplir con los procesos operativos, trabajar dentro de los horarios establecidos y en horarios

extendidos de requerirse, dar calidad en el servicio a Socios y Clientes; y cumplir con todas las tareas encomendadas de una manera eficiente, efectiva y eficaz.

Honestidad. - Se relaciona con proteger los intereses sobre la propiedad de los Socios y Clientes, a través de la aplicación de la normativa institucional y el conjunto de Leyes que rigen a la Republica, especialmente la LOEPS y su Reglamento General.

Transparencia. - Es dar a conocer y hasta publicar toda la información de la COAC en forma: clara oportuna y precisa, tanto de los productos y servicios financieros ofrecidos, como de la Información Financiera obtenida registrada a los Socios y Clientes.

Lealtad. - Tiene que ver con el respeto a toda prueba a la Cooperativa y a la confianza depositada en nosotros por parte de los Socios y/o Clientes; en función de un trabajo eficiente y reciproco para con ellos.

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

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

Respeto. - Es cumplir con las normas de convivencia social, valorando los diversos criterios (siendo tolerantes), laborado en tiempos óptimos, cumpliendo con los acuerdos y desarrollando convenios de reciprocidad entre Directivos,

Funcionarios y Colaboradores, y los Socios y/o Clientes, siempre en busca del bien común.

Integridad. – Desarrollar las actividades diarias siempre apegadas a los valores de la rectitud, verdad, y justicia sentirse parte de la cooperativa.

4.2.6 *Objetivos estratégicos*

De acuerdo al análisis que se ha realizado y los resultados obtenidos de acuerdo a la matriz FODA y estrategias se han definido como sus objetivos principales en las siguientes dimensiones, Social y financiero, productos y servicios, talento humano y Organizaciones y procesos:

Tabla 20-4: Matriz de objetivos Coac “Provdision”

Dimensión	Eje	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Social	Desempeño	Mejorar la vinculación de la cooperativa con la comunidad en general en sus zonas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de la Comunidad para establecer espacios de encuentro entre directivos y personal con la comunidad de manera conjunta y periódica. • Establecimiento de plan de trabajo determinando reuniones con la comunidad para establecer alianzas. • Determinar las alianzas con actores de la comunidad más convenientes para la cooperativa.
	Capital Humano	Capacitar de manera permanente a los Directivos en temas relacionados a la EPS y sus roles y funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de necesidades de capacitación de los directivos actuales (perfiles del directivo y capacidades). • Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades. • Evaluar la capacitación brindada y las necesidades permanentes para los siguientes periodos.
Financiera	Eficiencia	Mantener los indicadores dentro de los parámetros de la buena gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un Plan Financiero que establezca la proyección del crecimiento. • Monitores mensuales de los Estados Financieros. • Análisis y ajuste necesario de los resultados Financieros
	Desempeño	Establecer una política de fondeo permanente con las instituciones existentes y nuestros inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la necesidad y la oportunidad de financiamiento de la cooperativa.

			<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los posibles inversionistas nacionales • Determinar los posibles inversionistas internacionales
Productos y servicios	Eficiencia	Atender el segmento de remesas y otros, Sri, etc. en las zonas de influencia de la cooperativa y otros servicios no financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar, contactar y obtener propuestas de proveedores de servicios no financieros. • Realizar análisis técnico y económico de las propuestas presentadas. • Determinación y ejecución de la propuesta escogida.
	Credibilidad	Diseñar una imagen corporativa que resalte la cooperativa,	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevo Logo de la Cooperativa que permita resaltar la presencia en la comunidad • Reformar el Código de Ética para Directivos y Empleados • Mejorar el estado físico de las Oficinas y su imagen
Talento Humano	Capital humano	Contar con personal capacitado en las áreas que la cooperativa necesita	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades de capacitación del Personal • Identificar proveedores de servicios de capacitación según las necesidades de la cooperativa • Capacitar al personal sobre temas identificados
	Desempeño	Establecer una política de incentivos al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas por cada empleado de negocios. • Establecer un sistema de incentivos económico para empleados. • Evaluación de resultados por metas cumplidas
Organización y Procesos	Eficiencia	Mejora metodológica en aplicación eficiente de los Manuales de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar Comité Metodológico con participantes con conocimiento técnico de Metodologías de Crédito • Diseñar y ejecutar el Plan de trabajo del Comité

			<p>Metodológico que contemple revisión metodológica permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la Ejecución del Plan de Trabajo del Comité Metodológico y determinar necesidades de replanteamiento de Metodología.
	Innovación	Contar con un Sistema Informático adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de alternativas presentadas para Sistema Informático nuevo • Escoger alternativa seleccionada para cambio de Sistema Informático • Contratar e implementar el sistema Informático escogido
	Desempeño	Monitoreo mensual del desempeño de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el diseño y contenido de informe mensual de Gerencia para Consejos • Delegación del contenido del informe a las Agencias para su diseño y reporte mensual • Recibir y consolidar información de las agencias para el reporte mensual a los Consejos.

Fuente: Análisis de resultados de la Coac "Prodvision"

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Análisis. Para la definición de los objetivos estratégicos institucionales se han considerado por una parte la opinión de los involucrados de la institución, así como los resultados del análisis FODA arriba expuestos, enmarcados de acuerdo a la metodología en 4 dimensiones:

- Social y Financiera,
- Productos y servicios
- Talento Humano,
- Organización y Procesos.

Este trabajo en el que se definieron sus estrategias, responsables e indicadores se detallan en la Matriz Del Plan Estratégico.

4.2.6.1 *Objetivo macro*

Mejorar los servicios a los socios para lograr solvencia patrimonial y resultados financieros, así como la participación y empoderamiento de los socios, directivos y empleados de la cooperativa y en la comunidad, en los años 2019 al 2023 de manera de ser la entidad de inclusión financiera referente en el sector.

Para los restantes objetivos están planteadas las “estrategias” que contribuirán a su cumplimiento y cuya implementación requerirá generar los planes operativos para los diferentes períodos.

Tabla 21-4: Matriz del plan estratégico

Dimensión 1	SOCIAL / FINANCIERO				
Objetivo Estratégico 1	Mejorar la vinculación comunitaria de la Cooperativa con la población				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
1. Mapeo de la Comunidad para establecer espacios de encuentro entre directivos y personal con la comunidad de manera conjunta y periódica	Consejos y Gerencia	6 meses	01/06/2019	01/01//2020	Talento humano Materiales
2. Establecimiento de plan de trabajo determinando reuniones con la comunidad para establecer alianzas,	Consejos y Gerencia	1 año	01/09/2019	01/09/2020	Talento Humano Tecnología Materiales
3. Determinar las alianzas con actores de la comunidad más convenientes para la cooperativa.	Gerencia	1 año	01/09/2019	01/09/2020	Talento humano
Objetivo Estratégico 2	Capacitar de manera permanente a los Directivos en temas relacionados a la EPS y sus roles y funciones				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
1. Determinación de necesidades de capacitación de los directivos actuales (perfiles del directivo y capacidades).	Gerencia y Contabilidad	6 meses	01/06/2019	01/01//2020	Talento Humano Materiales
2. Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades	Consejos y Gerencia	6 meses	01/06/2019	01/01//2020	Talento Humano

3. Evaluar la capacitación brindada y las necesidades permanentes para los siguientes periodos.	Consejos y Gerencia	Mensual	Mensual	Mensual	Talento Humano Materiales
Objetivo Estratégico 3	Mantener los indicadores dentro de los parámetros de la buena gestión.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
4. Contar con un Plan Financiero que establezca la proyección del crecimiento	Gerencia y Contabilidad	6 meses	01/06/2019	01/01/2020	Talento Humano Financiero Material
5. Monitoreo Mensual de los Estados Financieros	Gerencia y Contabilidad	Mensual	Mensual	Mensual	Talento Humano Materiales
6. Análisis y ajuste necesario de los resultados Financieros	Gerencia y Contabilidad	Mensual	Mensual	Mensual	Talento Humano Materiales
Objetivo Estratégico 4	Establecer una política de Fondeo permanente con las entidades existentes y nuestros inversionistas				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
7. Determinar la necesidad y la oportunidad de financiamiento de la cooperativa.	Comité de Financiamiento	1 año	01/06/2019	01/06/2020	Talento Humano materiales
8. Determinar los posibles inversionistas nacionales	Comité de Financiamiento	1 año	01/09/2019	01/09/2020	Talento Humano Materiales
9. Determinar los posibles Inversionistas internacionales	Comité de Financiamiento	2 años	01/01/2020	01/06/2022	Talento Humano Materiales

Dimensión 2	PRODUCTOS / SERVICIOS				
Objetivo Estratégico 5	Atender el segmento de remesas en las zonas de influencia de la cooperativa y otros servicios no financieros				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
10. Ubicar, contactar y obtener propuestas de proveedores de servicios no financieros	Presidente y Gerente	6 meses	01/06/2019	01/01/2020	Talento Humano Materiales
11. Realizar análisis técnico y económico de las propuestas presentadas	Presidente y Gerente	6 meses	01/01/2020	01/06/2020	Talento Humano Materiales
12. Determinación y ejecución de la propuesta escogida	Gerente y Operaciones	6 meses	01/02/2020	01/08/2020	Talento Humano Material Financiero
Objetivo Estratégico 6	Diseñar una nueva imagen corporativa que resalte la Cooperativa				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
13. Diseñar nuevo Logo de la Cooperativa que permita resaltar la presencia en la comunidad	Gerencia y Jefes de Agencias	6 meses	01/06/2019	01/01/2020	Talento Humano Material
14. Reformar el Código de Ética para Directivos y Empleados	Consejos y Gerente	6 meses	01/01/2020	01/06/2020	Talento Humano

					Material
15. Mejorar el estado físico de las Oficinas y su imagen	Gerencia y Jefes de Agencia	6 meses	01/09/2019	01/03/2020	Talento Humano Material Financiero
Dimensión 3	TALENTO HUMANO				
Objetivo Estratégico 7	Contar con personal capacitado en las áreas que la cooperativa necesita				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Observaciones
16. Determinar las necesidades de capacitación del Personal	Gerencia y consejos	3 meses	01/06/2019	01/09/2019	Talento Humano
17. Identificar proveedores de servicios de capacitación según las necesidades de la cooperativa	Gerencia	6 meses	01/09/2019	01/03/2020	Talento Humano
18. Capacitar al personal sobre temas identificados	Gerencia y Jefes de Agencia	6 meses	01/03/2020	01/06/2020	Talento Humano Material Financiero

Objetivo Estratégico 8	Establecer una política de incentivos al personal				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
19. Definir metas por cada empleado de negocios.	Gerencia	3 meses	01/06/2019	01/09/2019	Talento Humano
20. Establecer un sistema de incentivos económico para empleados.	Gerencia y Contabilidad	1 año	01/01/2020	01/01//2021	Talento Humano Material Financiero
21. Evaluación de resultados por metas cumplidas	Gerencia y Jefes de Agencia	Mensual	Mensual	Mensual	Talento Humano
Dimensión 4	ORGANIZACIÓN/PROCESOS				
Objetivo Estratégico 9	Mejora metodológica en aplicación eficiente de los Manuales de Crédito.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
22. Organizar Comité Metodológico con participantes con conocimiento técnico de Metodologías de Crédito	Consejos y Gerencia	1 año	01/06/2019	01/01//2020	Talento Humano Material
23. Diseñar y ejecutar el Plan de trabajo del Comité Metodológico que contemple revisión metodológica permanente.	Comité Metodológico	1 año	01/01/2020	01/01/2021	Talento Humano Material Financiero
24. Evaluar la Ejecución del Plan de Trabajo del	Conejos y	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Talento Humano

Comité Metodológico y determinar necesidades de replanteamiento de Metodología.	Gerencia				
Objetivo Estratégico 10	Contar con un Sistema Informático adecuado.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
25. Evaluación de alternativas presentadas para Sistema Informático nuevo	Consejos y Gerencia	6 meses	01/06/2019	01/01//2020	Talento Humano Material
26. Escoger alternativa seleccionada para cambio de Sistema Informático	Consejos y Gerencia	3 meses	01/01/2020	01/03/2020	Talento Humano Material
27. Contratar e implementar el sistema Informático escogido	Consejos y Gerencia	17 meses	01/05/2020	01/01//2023	Talento Humano Material Financiero
Objetivo Estratégico 11	Monitoreo mensual del desempeño de las operaciones				
Estrategias	Responsable	Meta			
		Tiempo de Ejecución	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
28. Definir el diseño y contenido de informe mensual de Gerencia para Consejos	Consejos y Gerencia	3 meses	01/06/2019	01/09/2019	Talento Humano
29. Delegación del contenido del informe a las Agencias para su diseño y reporte mensual	Gerencia	1 año	01/06/2019	01/01//2020	Talento Humano Material
30. Recibir y consolidar información de las agencias para el reporte mensual a los Consejos.	Gerencia y Jefes de Agencias	Mensual	Mensual	Mensual	Talento Humano

Fuente: Análisis "Coac Prodvision"
Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Tabla 22-4: Matriz Plan Operativo Anual Coac “Prodvision”

Dimensión 1			SOCIAL / FINANCIERO													
Objetivo Estratégico 1			Mejorar la vinculación de la cooperativa con la comunidad en general en sus zonas de trabajo													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Mapeo de actores de la comunidad	Consejos y Gerencia	\$ 0,00	X												
2	Reuniones para identificar alianzas	Consejos y Gerencia	\$0,00				X									
3	Establecer alianzas	Gerencia	\$ 0,00				X									
4	Evaluar alianzas	Presidente y Gerencia	\$0,00				x	x	x	x	x	x	X	X	X	
Objetivo Estratégico 2			Capacitar de manera permanente a los Directivos en temas relacionados a la EPS y sus roles y funciones													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Definir temas y responsables	Gerencia y Contabilidad	\$0,00	X		X			X							
2	Incorporar en la reunión mensual de los Consejos	Consejos y Gerencia	\$0,00	X												
3	Evaluar capacitación de Directivos	Consejos y Gerencia	\$0,00		x	x	x	x	x	x	x	x	X	X	x	

Objetivo Estratégico 3			Mantener los indicadores dentro de los parámetros de la buena gestión. Incrementar los niveles de productividad del equipo de crédito													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Contar con el Plan Financiero		\$ 300,00	X												
2	Monitoreo Mensual de los Estados Financieros	Gerencia y Contabilidad	\$0,00		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Analizar y ajustar resultados financieros	Gerencia	\$0,00			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Objetivo Estratégico 4			Establecer una política de fondeo permanente con las entidades existentes y nuestros inversionistas.													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Determinar necesidad y oportunidad	Comité de Financiamiento	\$0,00	X												
2	Determinar posibles inversionistas nacionales	Comité de Financiamiento	\$200,00					X								
3	Determinar posibles inversionistas internacionales	Comité de Financiamiento	\$ 200,00									X				

Dimensión 2			PRODUCTOS / SERVICIOS												
Objetivo Estratégico 5			Atender el segmento de remesas en las zonas de influencia de la cooperativa y otros servicios no financieros												
Estrategias		Responsable	Meta												
			2019												
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
1	Ubicar proveedores y obtener propuestas de proveedores de Servicios no financieros	Presidente y Gerente	\$0,00	X											
2	Análisis Económico y Técnico de las propuestas	Operaciones y Contabilidad	\$0,00				X								
3	Determinación, y ejecución de propuestas escogida		\$50,00								X				
Objetivo Estratégico 6			Diseñar una nueva imagen corporativa que resalte a la Cooperativa												
Estrategias		Responsable	Meta												
			2019												
				Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
1	Diseñar nuevo Logo de la Cooperativa	Gerencia y jefes de Agencia	\$400,00	X											
2	Reformar el Código de Ética para Directivos y empleados	Consejos y Gerente	\$200,00							X					
3	Mejorar el estado de las oficinas y su imagen	Gerencia y jefes de Agencia	\$500,00				X								

Dimensión 3			TALENTO HUMANO													
Objetivo Estratégico 7			Contar con personal capacitado en las áreas que la cooperativa necesita captaciones													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Determinar necesidades de capacitación para el personal	Gerencia y Consejos	\$0,00	X												
2	Identificar proveedores de servicios de capacitación según necesidades de la cooperativa	Gerencia	\$0,00				X									
3	Capacitar al personal sobre captaciones.	Gerencia y Jefes de Agencia	\$500,00								X					
Objetivo Estratégico 8			Establecer una política de incentivos al personal													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Definir metas mensuales por empleado	Gerencia	\$0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Establecer un sistema de incentivos económicos para los empleados	Gerencia y Contabilidad	\$0,00								X					
3	Evaluar los resultados de las metas cumplidas	Gerencia y Jefes de Agencia	\$0,00									X	X	X	X	

Dimensión 4			ORGANIZACIÓN Y PROCESOS													
Objetivo Estratégico 9			Mejora metodológica en aplicación eficiente de los manuales de crédito													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Organizar Comité Metodológico	Gerencia y Consejos	0,00	X												
2	Hacer y ejecutar el Plan de Trabajo del Comité Metodológico	Comité Metodológico	\$0,00								X					
3	Evaluar ejecución de Plan de Trabajo del Comité Metodológico	Gerencia y Consejos	\$0,00			X				X		X				X
Objetivo Estratégico 10			Contar con un sistema informático adecuado													
Estrategias		Responsable	Meta													
			2019													
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
1	Evaluar alternativas en sistemas informático	Gerencia y Consejos	\$0,00	X												
2	Elegir alternativa en Sistemas Informático	Gerencia y Consejos	\$10000,00								X					
3	Contratar Sistema Informático definido	Gerencia y Consejos	\$0,00								X					

Objetivo Estratégico 11			Monitoreo mensual del desempeño de las operaciones (real con presupuesto)														
Estrategias		Responsable	Meta														
			2019														
			Presupuesto	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May		
1	Definir diseño y contenido del Informe mensual	Gerencia y Consejos	\$0,00	X													
2	Delegación del informe a las Agencias	Gerencia	\$0,00									X					
3	Recibir y consolidar información de las Agencias y Matriz para presentarlo	Gerencia	\$0,00										X	X	X	X	

Elaborado por: Masaquiza, D. 2019

Monitoreo y cumplimiento de resultados del Plan Estratégico

Se deberá evaluar en tiempo real, es decir presentar evaluaciones que se estén dando en un periodo de tiempo similar lo más corto posible y en el que estén predefinidos es decir mantener una política de evaluación permanente.

CONCLUSIONES

- La falta de planes, estrategias, objetivos, metas, hacen que haiga un crecimiento desorganizado dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito “Prodvision” dificultando a la toma de decisiones para la gestión de la organización.
- La investigación se basó en contenidos teóricos que sirvieron de orientación y sustento en el proceso de la realización del Plan Estratégico.
- La investigación de la situación actual de la institución tanto interno como externo nos ayudó a identificar los aspectos negativos y positivos, de esta manera diseñar un plan estratégico que ajuste a la realidad y las necesidades que requiere la Cooperativa de ahorro y crédito “Prodvision” para su crecimiento institucional.
- La realización del plan estratégico se enfocó básicamente en cuatro dimensiones, social, productos y servicios, talento humano, organización y procesos, analizado a través de la matriz FODA dando resultados en la matriz EFE con una calificación ponderada de 3.01, por otra parte, la matriz EFI con una calificación de 3,32 en calificación ponderada y la matriz de perfil competitivo con una calificación 3,01, los cuales sirvieron como lineamiento para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico.

RECOMENDACIONES

- Difundir y socializar el Diseño del Plan Estratégico De la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvision” posteriormente capacitar al personal de la institución con la finalidad de ejecutar correctamente el uso de la herramienta que es el Plan Estratégico 2019-2023.
- Diseñar y ejecutar el plan de trabajo en base a lo propuesto en el nuevo Plan Estratégico dando así el cumplimiento de planes, objetivos, estrategias propuestos que ayuden a mejorar a la institución.
- Evaluar la ejecución del Plan Estratégico de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Prodvision” para asegurar su correcto desarrollo y el cumplimiento de los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFIA

- Altair Consultores. (2013). *La elaboración del plan estratégico*. Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
- Álvarez, M. (2006). *Manual de planificación estratégica*. México: Panorama.
- Banco de Guayaquil. (2017). *Programa de educación financiera*. Obtenido de <http://www.programaeducacionfinanciera.com/sistemasControlados.html>
- BanEcuador. (2018). *Programa de educación financiera*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Modulo-3-Sistema-financiero-nacional.pdf>
- Bermúdez, L., & Rodríguez, L. (2016). *Investigación en la gestión empresarial*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=DMC4DQAAQBAJ>
- Casco, A. (2017). *Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. Ltda., sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2019*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6670>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso estratégico. un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educacion.
- Delaux, H. (2017). *Planeamiento estrategico y creación de valor: Reestructurar en Crisis*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=k-IEDwAAQBAJ&lpg=PA9&dq=planEAMIENTo%20estrat%C3%A9gico&hl=es&pg=PA11#v=onepage&q=MISI%C3%93N&f=false>
- Fernández, D., & Fernández, E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=kAMoDwAAQBAJ>
- Godínez, A., & Hernández, G. (2015). *Planeacion estrategica total; El método para planeación estratégica preferido*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OGDpBgAAQBAJ&lpg=PA137&dq=plan%20es&hl=es&pg=PA28#v=onepage&q=plan%20es&f=false>
- Guaquipana, J. (2018). *Planificación estratégica para la Caja Solidaria Warmikunapak Kullki Mirachik, de la comunidad Carbón Chinipamba, del cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2018-2023*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8566>

- Guerrero, G., & Guerrero, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=DaGEBgAAQBAJ>
- Gutiérrez, F. (2015). *Apuntes de conceptos básicos para muestreo estadístico: Para estudiantes de programas de doctorado en ciencias administrativas*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=EPUCCwAAQBAJ>
- Ibáñez, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=ggTdBAAAQBAJ>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Densidad Poblacional Nacional*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=KBchDgAAQBAJ&lpg=PA20&dq=caracter%20de%20plan%20estrat%C3%A9gico&hl=es&pg=PA55#v=onepage&q&f=false>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&lpg=PR3&dq=la%20elaboraci%C3%B3n%20del%20plan%20estrat%C3%A9gico&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q=la%20elaboraci%C3%B3n%20del%20plan%20estrat%C3%A9gico&f=false>
- Mastrantonio, P., Cáliz, C., Mármol, M., Radajell, M., Coduras, Ó., Tapias, X., y otros. (2016). *Cómo hacer un plan e empresa EUNCET*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=tyYHDQAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PT2#v=onepage&q&f=false>
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=ZjSuCAAQBAJ>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- Miranda, C. (2014). *Dirección y estrategias de la actividad e intermediación comercial*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=EcFWDwAAQBAJ&pg=PA84&dq=com>

petidor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjY3OH9h_HeAhUEy1kKHb8KBssQ6A
EILTAB#v=onepage&q&f=false

Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.

Paucar, M. (2016). *Planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniandes ltda., provincia de Chimborazo, cantón Riobamba para el período 2015-2020*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7550/1/22T0349.pdf>

Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=I27wBgAAQBAJ&lpg=PT46&dq=modelo%20estrat%C3%A9gico&hl=es&pg=PT160#v=onepage&q=visi%C3%B3n&f=false>

Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Sáez, J. (2017). *Investigación educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=c3CZDgAAQBAJ>

Sainz de Vicuña, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Consulta de Organizaciones*. Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NNThBAAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PR2#v=onepage&q&f=false>

Zarzar, C. (2015). *Métodos y Pensamiento Crítico I*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=EtBUCwAAQBAJ>



ANEXOS

Anexo A: Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PRODVISIÓN”

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión”

CUESTIONARIO entrevista

- De qué manera se realiza la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Prodvisión”

- ¿Cómo participan los funcionarios de su institución en la planificación de actividades?

- ¿La planificación estratégica recoge las necesidades de la población?

- ¿Considera usted que la elaboración de una planificación estratégica mejore la gestión administrativa?

- ¿Cómo optimiza los recursos en la gestión administrativa?

- ¿La planificación estratégica influye en la toma de decisiones?

- ¿Tiene planes y proyectos a implementar nuevos productos y servicios?

- ¿Mencione cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa?

- ¿Según su criterio que recomienda usted para que la cooperativa alcance mayores niveles de eficiencia?

Gracias por su colaboración.

Anexo B: Encuesta al personal

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PRODVISIÓN”

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión”

Marque con una x la respuesta que estime conveniente.

CUESTIONARIO

1. **¿Conoce Ud. la misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas de la institución?**
 - a. Totalmente ()
 - b. Parcialmente ()
 - c. Nada ()

2. **¿Cómo considera el ambiente de trabajo?**
 - a. Excelente ()
 - b. Muy bueno ()
 - c. Bueno ()
 - d. Regular ()
 - e. Deficiente ()

3. **¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?**

Si () No ()

¿Por qué? -----

4. **¿Considera que la toma de decisiones que se aplican actualmente en la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?**

Si () No ()

¿Por qué? -----

5. **¿Considera que la planificación estratégica ayudará en la mejor toma de decisiones y consecuentemente al desarrollo organizacional?**

Si () No ()

¿Por qué? -----

6. **¿Ha recibido todas las herramientas necesarias que permiten el correcto desempeño de sus actividades?**
 - a. Totalmente ()
 - b. Parcialmente ()
 - c. Nada ()

7. **¿La institución brinda capacitación a sus trabajadores?**

Si () No ()

Si su respuesta es SI, ¿A qué áreas? -----

8. ¿Las disposiciones y órdenes emitidas al personal se las realiza por escrito?

- a. Si ()
- b. No ()

9. En la siguiente tabla mencione las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____	<ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____	<ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____

10. Para que la cooperativa alcance mayores niveles de eficiencia, a su criterio ¿qué recomendaría?

Gracias por su colaboración.

Anexo C: Encuesta a los socios

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PRODVISIÓN”

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Prodvisión”

Marque con una x la respuesta que estime conveniente.

CUESTIONARIO

- 1. ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Prodvisión?**
 - a. Totalmente ()
 - b. Parcialmente ()
 - c. Nada ()

- 2. ¿Con qué frecuencia acude a la Cooperativa?**
 - a. Semanalmente ()
 - b. Quincenalmente ()
 - c. Mensualmente ()
 - d. Trimestralmente ()
 - e. Otros ()

- 3. ¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?**
 - a. Total ()
 - b. Parcial ()
 - c. Nula ()

- 4. ¿Cómo considera la calidad del servicio en la institución?**
 - a. Excelente ()
 - b. Muy bueno ()
 - c. Bueno ()
 - d. Regular ()
 - e. Deficiente ()

- 5. De los servicios que presta la cooperativa, ¿De cuáles de ellos se ha beneficiado?**
 - a. Ahorro ()
 - b. Inversiones ()
 - c. Depósito a largo plazo ()
 - d. Certificado de Aportación ()
 - e. Créditos ()
 - f. Cobro de Bono ()
 - g. Pago de servicios ()
 - h. Otros ()

- 6. ¿Cómo considera el horario de atención al que tiene acceso?**
 - a. Adecuado ()
 - b. Medianamente adecuado ()
 - c. Inadecuado ()

7. ¿Considera que las instalaciones de la cooperativa son?

- a. Adecuadas ()
- b. Medianamente adecuadas ()
- c. Inadecuadas ()

8. ¿Cómo considera el tiempo de respuesta a sus solicitudes y requerimientos?

- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Bueno ()
- d. Regular ()
- e. Deficiente ()

9. ¿Recomendaría la cooperativa a otras personas?

- a. Si ()
- b. No ()

Gracias por su colaboración.

Anexo D: Fotografías de la Cooperativa



Entrevista al gerente



Taller de levantamiento de Foda



Taller de realización de Plan Operativo Anual