



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO JOYOCOTO LTDA, CANTÓN GUARANDA,  
PROVINCIA BOLÍVAR, PARA EL PERÍODO 2022-2024**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:** IVANOVA DE LOS ANGELES GUANO PUNINA

**DIRECTORA:** ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARIN

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Ivanova De Los Ángeles Guano Punina

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

Yo, Ivanova De Los Angeles Guano Punina, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 13 de febrero de 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

Ivanova de los Angeles Guano Punina

C.I. 0201811262

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JOYOCOTO LTDA, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PARA EL PERIODO 2022-2024**, realizado por la señorita: **IVANOVA DE LOS ANGELES GUANO PUNINA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-02-13
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-02-13
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez <b>ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-02-13

## **DEDICATORIA**

A mi difunto hermano por haberme motivado y enseñado para mi preparación educativa. A mis padres Roberto Guano y María Punina por apoyarme, estar siempre cuando los necesito, por darme la oportunidad de prepararme y ser una profesional, ya que con su apoyo y amor he podido lograr uno de mis sueños.

Ivanova.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por brindarme salud, guiarme y protegerme a lo largo de mi desarrollo, por ser mi apoyo incondicional en tiempos difíciles, por toda la fortaleza que me da. Gracias a mis padres: Ángel Guano y María Punina, por el apoyo a lo largo de mi carrera, a mi esposo: Cristian Cujano quien me apoyó en la culminación de mis estudios, a mi hermano: Adolfo Guano, quien antes de su partida estuvo en mis principios de mi carrera apoyándome y motivándome a educarme; También quiero agradecer de una manera muy especial a mi tutor de tesis, Ing. Letty Elizalde y miembro de tesis, Ing. Carmita Andrade por su paciencia, guía y enseñanzas durante este proceso.

Ivanova.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Limitaciones y delimitaciones.....	2
1.3. Problema General de Investigación.....	3
1.4. Problemas específicos de investigación.....	3
1.5. Objetivos.....	3
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	3
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
1.6. Justificación.....	4
1.6.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	4
1.6.2. <i>Justificación Metodológica</i> .....	5
1.6.3. <i>Justificación Práctica</i> .....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes de investigación.....	6
2.2. Referencias Teóricas.....	7
2.2.1. <i>Proceso Administrativo</i> .....	7
2.2.2. <i>La Planeación</i> .....	7
2.2.3. <i>Características de la planeación</i> .....	7
2.2.4. <i>Planeación Estratégica</i> .....	8
2.2.5. <i>Importancia de la planeación estratégica</i> .....	8
2.2.6. <i>Componentes del plan estratégico</i> .....	8
2.2.7. <i>Funciones administrativas de la gestión cooperativa</i> .....	9
2.2.8. <i>Cooperativa de ahorro y crédito</i> .....	10
2.2.9. <i>Proceso de la planeación estratégica</i> .....	10
2.2.9.1. <i>Reseña histórica y valores corporativos</i> .....	10
2.2.9.2. <i>Formulación de la Visión y la Misión</i> .....	11
2.2.9.3. <i>Análisis del entorno (oportunidades y amenazas)</i> .....	11

2.2.9.4.	<i>Elaboración de matrices</i> .....	13
2.2.9.5.	<i>Diseño de objetivos y estrategias</i> .....	14
2.2.9.6.	<i>Ejecución</i> .....	14
2.2.9.7.	<i>Control y evaluación</i> .....	14
<b>2.2.10.</b>	<b><i>Elaboración de matrices o análisis de la vulnerabilidad</i></b> .....	14
2.2.10.1.	<i>Matriz de perfil competitivo-MPC</i> .....	15
2.2.10.2.	<i>Matriz de capacidad externa (perfil de oportunidades y amenazas) POAM</i> .....	15
2.2.10.3.	<i>Matriz de capacidad interna (perfil de capacidad interna) PCI</i> .....	16
2.2.10.4.	<i>Matriz de evaluación de factor interno-MEFI</i> .....	17
2.2.10.5.	<i>Matriz de evaluación de factor externo-MEFE</i> .....	17
2.2.10.6.	<i>Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA o FODA.</i> .....	18
<b>2.2.11.</b>	<b><i>Eficiencia</i></b> .....	19
<b>2.2.12.</b>	<b><i>Eficacia</i></b> .....	19
<b>CAPÍTULO III</b> .....		20
<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	20
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	20
<b>3.1.1.</b>	<b><i>Enfoque cualitativo</i></b> .....	20
<b>3.1.2.</b>	<b><i>Enfoque cuantitativo</i></b> .....	20
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	21
<b>3.2.1.</b>	<b><i>Descriptivo</i></b> .....	21
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	21
<b>3.3.1.</b>	<b><i>Según la manipulación de la variable independiente</i></b> .....	21
<b>3.3.2.</b>	<b><i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i></b> .....	21
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	22
<b>3.4.1.</b>	<b><i>Según el contexto de generación del conocimiento</i></b> .....	22
3.4.1.1.	<i>Aplicada</i> .....	22
<b>3.4.2.</b>	<b><i>Según las fuentes de información para generar conocimiento</i></b> .....	22
<b>3.5.</b>	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	22
<b>3.5.1.</b>	<b><i>Población</i></b> .....	22
<b>3.5.2.</b>	<b><i>Muestra</i></b> .....	23
<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	23
<b>3.6.1.</b>	<b><i>Método de investigación</i></b> .....	23
3.6.1.1.	<i>Inductivo</i> .....	23
3.6.1.2.	<i>Deductivo</i> .....	23
<b>3.6.2.</b>	<b><i>Técnica de investigación</i></b> .....	24
3.6.2.1.	<i>Entrevista</i> .....	24
3.6.2.2.	<i>Encuesta</i> .....	24

3.6.2.3.	Observación .....	24
<b>3.6.3.</b>	<b><i>Instrumento de investigación</i></b> .....	25
3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	25
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	26
<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	26
<b>4.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	26
<b>4.1.1.</b>	<b><i>Análisis de la Entrevista</i></b> .....	26
<b>4.1.2.</b>	<b><i>Análisis de la Encuesta</i></b> .....	28
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	38
<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	38
<b>5.1.</b>	<b>Título</b> .....	38
<b>5.2.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	38
<b>5.2.1.</b>	<b><i>Perfil de la Cooperativa de ahorro y crédito JOYOCOTO LTDA.</i></b> .....	38
5.2.1.1.	<i>Ubicación geográfica</i> .....	38
5.2.1.2.	<i>Segmento de mercado</i> .....	39
5.2.1.3.	<i>Estructura orgánica y funcional de la cooperativa</i> .....	39
5.2.1.4.	<i>Reseña histórica y valores corporativos</i> .....	39
<b>5.2.2.</b>	<b><i>Análisis del proceso de planificación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito de JOYOCOTO LTDA.</i></b> .....	41
5.2.2.1.	<i>Formulación de visión</i> .....	41
5.2.2.2.	<i>Formulación de misión</i> .....	41
5.2.2.3.	<i>Análisis del entorno externo (Oportunidades y Amenazas)</i> .....	42
5.2.2.4.	<i>Análisis interno (Debilidades y Fortalezas)</i> .....	45
5.2.2.5.	<i>Elaboración de matrices</i> .....	48
5.2.2.6.	<i>Diseño de objetivos y estrategias</i> .....	55
5.2.2.7.	<i>Ejecución</i> .....	56
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	60
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	62
<b>ANEXOS</b>	.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Diseño de Matriz DAFO .....	18
<b>Tabla 1-3:</b>	Resultado de la muestra.....	22
<b>Tabla 1-4:</b>	Resultados de la entrevista .....	26
<b>Tabla 2-4:</b>	Existencia del Plan Estratégico actualizado .....	28
<b>Tabla 3-4:</b>	Aportación del Plan Estratégico .....	29
<b>Tabla 4-4:</b>	Planteamiento de Objetivos y Metas .....	30
<b>Tabla 5-4:</b>	Comunicación del Personal .....	31
<b>Tabla 6-4:</b>	Condicionamientos para el desempeño .....	32
<b>Tabla 7-4:</b>	Análisis FODA.....	33
<b>Tabla 8-4:</b>	Políticas de Crédito .....	34
<b>Tabla 9-4:</b>	Factores que inciden en el de desarrollo .....	35
<b>Tabla 10-4:</b>	Factores que inciden en el de desarrollo .....	36
<b>Tabla 11-4:</b>	Área que requiera cambios para mejorar la administración .....	37
<b>Tabla 1-5:</b>	Valores corporativos .....	40
<b>Tabla 2-5:</b>	Matriz para formular la Visión.....	41
<b>Tabla 3-5:</b>	Matriz para formular la Misión .....	41
<b>Tabla 4-5:</b>	Población en el área urbana y rural en el cantón Guaranda .....	42
<b>Tabla 5-5:</b>	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	48
<b>Tabla 6-5:</b>	Matriz POAM COAC Joyocoto Ltda.....	49
<b>Tabla 7-5:</b>	Diagnóstico interno PCI capacidad directiva .....	50
<b>Tabla 8-5:</b>	Diagnóstico interno PCI capacidad tecnológica .....	51
<b>Tabla 9-5:</b>	Diagnóstico interno PCI Talento Huamano.....	51
<b>Tabla 10-5:</b>	Diagnostico Interno PCI Capacidad Competitiva.....	52
<b>Tabla 11-5:</b>	Diagnostico Interno PCI Capacidad Financiera .....	53
<b>Tabla 12-5:</b>	Matriz de evaluación de factor interno-MEFI.....	53
<b>Tabla 13-5:</b>	Matriz de evaluación de factor externo-MEFE .....	54
<b>Tabla 14-5:</b>	Matriz DOFA O FODA.....	55
<b>Tabla 15-5:</b>	Diseño de objetivos y estrategias del COAC Joyocoto Ltda.....	56
<b>Tabla 16-5:</b>	Plan de Acción .....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-2:</b>	Organización de entorno.....	12
<b>Ilustración 2-2:</b>	Clasificación de los recursos organizacionales .....	13
<b>Ilustración 3-2:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz MPC .....	15
<b>Ilustración 4-2:</b>	Procedimiento de capacidad extrema .....	16
<b>Ilustración 5-2:</b>	Procedimiento de matriz de capacidad interna PCI.....	16
<b>Ilustración 6-2:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz MEFI .....	17
<b>Ilustración 7-2:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE .....	17
<b>Ilustración 8-2:</b>	Procedimiento para desarrollar la matriz FODA .....	19
<b>Ilustración 1-4:</b>	Existencia del Plan Estratégico actualizado.....	28
<b>Ilustración 2-4:</b>	Aportación del Plan Estratégico .....	29
<b>Ilustración 3-4:</b>	Aplicación de Objetivos y Metas.....	30
<b>Ilustración 4-4:</b>	Comunicación del Personal .....	31
<b>Ilustración 5-4:</b>	Condicionamientos para el desempeño .....	32
<b>Ilustración 6-4:</b>	Análisis FODA .....	33
<b>Ilustración 7-4:</b>	Políticas de Crédito.....	34
<b>Ilustración 8-4:</b>	Factores que inciden en el de desarrollo.....	35
<b>Ilustración 9-4:</b>	Ventaja Competitiva.....	36
<b>Ilustración 10-4:</b>	Área que requiera cambios para mejorar la administración .....	37
<b>Ilustración 1-5:</b>	Ubicación de la Oficina .....	38
<b>Ilustración 2-5:</b>	Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda. ....	39

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE
- ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES
- ANEXO C:** GERENTE DE COAC JOYOCOTO LTDA.
- ANEXO D:** REUNIONES CON LOS REPRESENTANTES DE ASAMBLEA COAC  
JOYOCOTO LTDA
- ANEXO E:** CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

## RESUMEN

Se realizó la investigación, cuyo objetivo fue diseñar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., acorde a las necesidades y requerimientos que dificulta el logro de metas propuestas. La investigación se desarrolló mediante el uso de técnicas, métodos e instrumentos de investigación así como datos proporcionados por el gerente, se aplicó encuestas a todos los colaboradores para realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa además de haber hecho un análisis de datos de primera fuente 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 las seis matrices de análisis de la vulnerabilidad con el fin de crear una herramienta útil y de fácil entendimiento, proponiendo objetivos estratégicos medibles en un determinado tiempo y el uso correcto de los recursos. Como resultado obtenido de la investigación se concluyó que la COAC Joyocoto Ltda., Obtiene varias falencias a nivel administrativo al no impulsar el mejoramiento con mayor ímpetu, entre otros de esta manera no se cumplía con la eficiencia y eficacia sus funciones de igual manera la mala coordinación de actividades y el mal manejo de recursos por falta de herramientas administrativas y de control obstaculiza el desarrollo. La propuesta se basa en la actualización del Plan Estratégico a través de objetivos que puedan ser medibles y de fácil cumplimiento. Por lo expuesto se recomienda considerar la propuesta del Plan Estratégico y la implementación del plan de acción cumpliendo con los objetivos, mejorando la toma de decisiones, ya que esto permitirá el mejoramiento de la gestión y el fortalecimiento de la COAC Joyocoto Ltda.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)>, <MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)>, <MATRIZ DE ESTRATEGIAS>, <COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO>.



15-05-2023

0855-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The objective of the research was to design the Strategic Plan of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., according to the needs and requirements that hinder the achievement of the proposed goals. The research was developed through the use of techniques, methods and research instruments as well as data provided by the manager, surveys were applied to all the collaborators to analyze the current situation of the cooperative, besides having made an analysis of first source data, it was determined the need for the implementation of the Strategic Plan, so we proceeded to update it, We began with the diagnosis and creation of the matrix of internal factors, matrix of external factors, in order to create the six vulnerability analysis matrices with the purpose of creating a useful and easy to understand tool, proposing measurable strategic objectives in a certain period of time and the correct use of resources. As a result obtained from the research it was concluded that COAC Joyocoto Ltda., obtains several deficiencies at the administrative level by not promoting improvement with greater impetus, among others in this way it was not fulfilled with efficiency and effectiveness its functions in the same way the poor coordination of activities and poor management of resources due to lack of administrative and control tools hinders the development. The proposal is based on updating the Strategic Plan through measurable objectives that are easy to achieve. Therefore, it is recommended to consider the proposal of the Strategic Plan and the implementation of the action plan in compliance with the objectives, improving decision making, as this will allow the improvement of management and the strengthening of COAC Joyocoto Ltda.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN STRATEGIC PLAN>, <INTERNAL FACTORS MATRIX (MEFI)>, <EXTERNAL FACTORS MATRIX (MEFE)>, <STRATEGY OF EXTERNAL FACTORS (MEFE)>, <STRATEGY MATRIX>, <SAVINGS AND CREDIT OPERATION>.



Lic. Viviana Vanessa Yanez Valle

C.I: 0201571411.

## INTRODUCCIÓN

La estrategia ha sido concebida al inicio de la historia como un arte y desde el siglo XX se elevó a carácter de ciencia, las universidades comenzaron a verla como un campo de análisis y línea de investigación, es así como la Universidad de Harvard fue la primera institución de enseñanza en dar un curso centrado en cómo los ejecutivos de negocios podrían llevar a sus empresas a un más grande éxito.

Las raíces de la estrategia empresarial tienen su génesis en la táctica militar. Por ejemplo, una de las ideas se cita en “El arte de la guerra” obra escrita por el afamado estratega militar chino Sun Tzu, autor conocido por su influencia dentro del desarrollo de tácticas empresariales. Él indica que ganar una batalla sin pelear es la mejor manera de ganar y propone analizar si hay otras opciones que no impliquen atacar.

Actualmente, la estrategia empresarial sigue estando vigente y su enfoque se ha mudado al valor agregado en el mercado altamente competitivo y de innovación que facilita el cumplimiento y desarrollo exitoso de la estrategia.

De tal manera la presente investigación se refiere a un diseño del Plan Estratégico frente a la necesidad de actualización de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., ya que ha reducido su capacidad de desarrollo, por lo que es fundamental identificar y diagnosticar factores a mejorar en el área administrativa logrando un mejor manejo de los recursos de tal modo sean eficientes, con el fin de cumplir su misión y visión.

Para iniciar se utilizó las modalidades de investigación: En el capítulo I, indica el planteamiento del problema con el punto de vista teórico de la misma además de indicar los objetivos y justificación. En el capítulo II, se representa los antecedentes de investigación y el marco teórico los cuales nos servirán de guía para el trabajo de integración curricular. Dentro del capítulo III, se presenta el marco metodológico donde se detalla el proceso investigativo y, los cuales juegan un papel determinante en relación con las elecciones que conforman la táctica del análisis; En el capítulo IV se presenta los resultados del análisis que muestran la gran parte de la entrevista y encuesta, ofreciendo las posibles razones que han podido dar lugar a dichos resultados. Finalmente se redactaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación y se adjuntaron los anexos respectivos

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto” Ltda. se encuentra en la provincia de Bolívar cantón Guaranda, se creó hace más de 12 años por las necesidades de la comunidad indígena y campesina que pertenece a la comunidad de “Joyocoto” ya que ellos no tenían posibilidades de ser beneficiados de créditos de otras instituciones financieras. Poco tiempo después, que la organización empezó a dar funcionamiento, muchos de los residentes de la comunidad lograron desarrollar actividades productivas que contribuyeron al progreso económico de las familias. Esta institución financiera con los años ha ganado confianza en los socios de la comunidad de donde es oriunda. Por lo tanto, se produce la necesidad de una definición y estructura de ideas que ayuden a tomar decisiones y acciones, de tal modo que genere eficiencia y eficacia en las actividades gerenciales para los próximos años, desde el 2022 al 2024.

Como problema, se identificó la falta de desarrollo de la cooperativa en comparación al nivel de otras instituciones financieras. Por ende, es significativo considerar que en la actualidad existe un sin número de entidades que prestan servicios financieros similares y cada vez más competentes. Sumado a esto, en la cooperativa el desaprovechamiento de las ventajas ha sido un factor significativo, por lo que, se ha podido conocer el ineficiente compromiso por parte de quienes laboran en ella, puesto que ponen poco esfuerzo en innovar en cada uno de los servicios que ofrece.

Se propuso determinar mediante la realización del presente trabajo, mejorar el desempeño del ámbito organizacional permitiendo así, el desarrollo de la entidad contando con el diseño de un plan estratégico.

### 1.2. Limitaciones y delimitaciones

**Área:** Institución Financiera

**Aspecto:** Planificación

**Campo de acción:** Administrativo.

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto Ltda.”.

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Guaranda

**Parroquia:** Guanujo

**Comunidad:** Joyocoto

**Tiempo:** año 2022-2024

### **1.3. Problema General de Investigación**

¿Cómo el diseño de un plan estratégico contribuirá en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito “Joyocoto Ltda.” cantón Guaranda, provincia Bolívar, para el periodo 2022-2024?

### **1.4. Problemas específicos de investigación**

1. ¿Un diagnóstico interno y externo permitirá que se diseñe estrategias esenciales para el mejoramiento de la gestión administrativa de la cooperativa?
2. ¿Los objetivos y valores de la empresa son indispensables para formular una estrategia?
3. ¿La misión y visión contribuyen al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa?

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto” Ltda. cantón Guaranda, provincia Bolívar, como un sistema organizativo estratégico para que la cooperativa mejore su nivel de eficiencia y eficacia en el periodo 2022-2024.

#### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar teórica y metodológicamente la investigación con el fin de conocer las bases conceptuales de la planificación de estrategias.
- Contrastar información de la situación real mediante un diagnóstico a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto”, a través de métodos adecuados
- Elaborar un plan estratégico para mejorar el nivel de eficiencia en los procesos administrativos de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto”.

## **1.6. Justificación**

Las entidades financieras se han visto con la necesidad de mantener un constante mejoramiento en su gestión, porque esto es clave y sirve como base para potencializar cada una de las actividades por cumplir y así lograr alcanzar los objetivos de la entidad financiera. Además de que las competencias cada vez son más agresivas, que obliga a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto” Ltda. modernice y actualice los procedimientos, ya que de aquí parte la filosofía del sistema cooperativo, determinando al trabajo con responsabilidad social.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto” Ltda. Tiene como importancia dirigir sus esfuerzos hacia la mejora de las condiciones de la vida de sus socios y empleados ayudándolos en los problemas económicos, por lo tanto, es fundamental que la cooperativa visibilice mejoramientos de gestión y el cumplimiento de sus responsabilidades sociales a lo interno y externo de la institución a partir de un diseño de estrategias de gestión administrativa, para que la cooperativa pueda tomar la utilización de este diseño que le permita aplicar y proceder.

Es pertinente la planificación estratégica porque de este modo dispone de información para conocer el entorno y poder saber qué factores influyen en ella y en qué medida, se halló un análisis situacional diagnosticándolo, y diseñando objetivamente estrategias a la organización con beneficios sociales, algo que toda cooperativa busca; manifestar para tener acceso a fuentes de financiamiento, aprecio de la comunidad y fortaleza institucional.

Este estudio y diseño contribuye en una opción metodológica que valora positivamente la diferencia, la diversidad, y que adquiere beneficios para la entidad. El plan estratégico de gestión es una herramienta para que la cooperativa tenga mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de la institución, puesto que hará disminuir los problemas y ayudar a la institución.

### **1.6.1. Justificación Teórica**

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

### **1.6.2. *Justificación Metodológica***

Esta investigación se justificó desde el punto de vista metodológica, se aprovecharon los métodos, herramientas y técnicas de investigación que permitieron recolectar información conveniente y confiable ya que al momento de ser evaluada y analizada se conoció el estado de la cooperativa y por medio de esta información hacer el diseño de estrategias que se adecuen a las necesidades y requerimientos de la misma.

### **1.6.3. *Justificación Práctica***

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

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación.

La presente investigación se ha fundamentado con referencias de algunas tesis presentadas tanto dentro como fuera de la facultad de ingeniería de empresas, revisando información de trabajos de investigación acerca de estrategias de gestión, se halló documentos digitales de varias universidades, trabajos de integración curricular con temas relacionados al presente trabajo, y libros facilitados en la biblioteca de la institución académica que se han basado a temas similares, de este modo ha sido como un guía para realizar nuestro diseño de estrategias.

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la investigación realizada por la estudiante Liza Janeth Alemán Mancheno con el tema: “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA., PERIODO 2017-2021”. Para optar el título de Ingeniería de Empresas. En este trabajo de investigación la autora tiene como finalidad mejorar la eficiencia de la gestión administrativa por la carencia de un plan estratégico aplicando metodologías de encuestas y entrevistas a los directivos y un análisis FODA, lo que me permite guiarme por objetivos similares que tiene con la presente investigación (alemán, 2018).

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la investigación realizada por la estudiante Miriam Patricia Guano Chimborazo con el tema: “PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JOYOCOTO” LTDA, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PARA EL PERIODO 2017”. Cuya razón es: Para analizar esta problemática es necesario de mencionar sus causas. Una de ellas es la competencia, en la actualidad existen un sin número de entidades financieras Cooperativas, Bancos y Mutualistas que ofrecen servicios similares, de tal manera que el entorno competitivo incentiva a las empresas para mejorar la calidad de sus productos o servicios mediante estrategias y ajustar a la necesidad de los consumidores (Guano, 2018).

En la Universidad Nacional De Loja, la investigación realizada por la estudiante Gabriela Lizbeth Robalino Dávila., titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA., PERIODO 2016 – 2020. Clarifica como introducción: está dirigido a todas las áreas de esta institución, con el fin de brindar una herramienta que

direccione eficazmente la gestión administrativa, para hacer de la COAC más competitiva y rentable; impulsándola hacia el desarrollo y mejorando las posibilidades de crecimiento en el mercado (Robalino, 2016).

La mayoría de los autores mencionados no abarca al aspecto administrativo ni un plan estratégico planteando como mejoramiento de gestión, si no que hacen análisis contables y de marketing que nos sirve como referencias para las investigaciones de años atrás y diagnosticar un buen diseño en el que debe contar un plan estratégico actualizado que los aspectos anteriormente analizados y contribuya a obtener logros trascendentales en el desempeño de las funciones administrativas, por ende las demás áreas que conforma la cooperativa. De este modo, a través, de estrategias administrativas que permitan incrementar la participación del mercado, mejorar de la economía de la cooperativa y de los residentes de la comunidad “Joyocoto”.

## **2.2. Referencias Teóricas**

### **2.2.1. *Proceso Administrativo***

“Proceso administrativo es un proceso dinámico y sus etapas o actividades están íntimamente relacionadas, didácticamente pueden analizarse por separado, aun cuando en la práctica se realizan de manera simultánea”. (Salgado et al., 2016)

Según los autores Salgado, Guerrero Y Salgado (2016) el proceso de administración se compone de planeación, organización, dirección y control las cuales responden a las preguntas: ¿qué y cómo hacer?, ¿quién y con qué?, ¿se está realizando lo planeado?, ¿cómo se realizó?, respectivamente.

### **2.2.2. *La Planeación***

“La planificación se puede establecer como el proceso por el cual partiendo de las referencias se toman decisiones que permitan establecer metas que se deseen alcanzar en beneficio de la organización en un periodo de tiempo determinado” (Alemán, 2018).

### **2.2.3. *Características de la planeación***

Según Palacios (2016) la planeación se caracteriza por ser:

- Retroactiva, es decir, mira el pasado.
- Actual, o sea, responde al presente.

- Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio.
- Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como, responder al futuro.

#### **2.2.4. *Planeación Estratégica***

“La Planificación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” (Palacios, 2016).

Se podría tener en cuenta como una estrategia a futuro, debido a que es consecuencia de un proceso constante de tácticas competitivas que permitan tomar elecciones para alcanzar el éxito.

#### **2.2.5. *Importancia de la planeación estratégica***

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir (Palacios, 2016)

#### **2.2.6. *Componentes del plan estratégico***

Los componentes del plan estratégico según Palacios (2016) son:

**1. Estrategias.** Integrado por los líderes. Son las personas con capacidad de toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización. Deben tener una alta formación académica y gran capacidad analítica; ser excelentes comunicadores, contar buenas relaciones interpersonales, ser respetuosos y comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa.

**2. Direccionamiento estratégico.** Es el proceso de comprender hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. Lo integran los principios, la visión y la misión empresariales.

**3. Diagnóstico.** Se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis DOFA. Las opciones del diagnóstico pueden ser:

- Analizar el portafolio de productos.
- Definir los objetivos estratégicos.
- Determinar las estrategias y proyectos para lograr la eficiencia, la eficacia y la productividad.

**4. Formulación estratégica.** Corresponde a las siguientes acciones:

- Elaborar planes de acción,
- Establecer objetivos.
- Determinar presupuestos.
- Proyectar la ejecución.

**5. Indicadores de gestión.** El desempeño de la organización requiere un monitoreo periódico y de ser necesario, las correcciones respectivas en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.

**6. Auditoría estratégica.** Se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso.

### **2.2.7. Funciones administrativas de la gestión cooperativa**

“En la empresa de economía solidaria, las personas se agrupan para dar respuesta a una determinada necesidad y como organización empresarial se ocupa de la producción de medios para satisfacer dicha necesidad” (Arboleda Álvarez & Zabala Salazar, 2016).

En todas las organizaciones empresariales para cumplir este tipo de objeto económico, presenta:

- el elemento relacionado con los mecanismos que usa para adquirir los factores productivos;
- los métodos que aplica para el desarrollo del servicio o producto;
- la manera de transformarlos, los medios de distribuirlos y consumirlos.

La empresa de organización empresarial solidaria debe contar con personas con derechos y obligaciones. Realizando actividades de gestión en el que permite organizar funciones en el

proyecto económico y en el mismo nivel asociativo, de manera equilibrada, para lograr administrar la organización hacia el objetivo.

### **2.2.8. *Cooperativa de ahorro y crédito***

“Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios” (Ley de economía popular y solidaria, 2012)

### **2.2.9. *Proceso de la planeación estratégica***

El proceso de planeación estratégica según (González, 2019) son los siguientes:

- Reseña histórica y valores corporativos
- Formulación de la visión y la misión
- Análisis del entorno (oportunidades y amenazas)
- Análisis interno (debilidades y fortalezas)
- Elaboración de matrices
- Diseño de objetivos y estrategias
- Ejecución
- Control y evaluación

#### **2.2.9.1. *Reseña histórica y valores corporativos***

Este primer paso es denominado también como los antecedentes de la organización, allí se pone de manifiesto el uso de la retrospectiva, que parece no ser relevante, pero nada más importante que conocer las circunstancias o hechos que dieron origen al surgimiento de la empresa. (González, 2019)

Según González (2019) se responde mediante las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo surgió la organización?
- ¿Quiénes fueron sus fundadores?
- ¿Cuál fue su filosofía inicial?
- ¿Hacia quiénes se orientó el producto o servicio?
- ¿Qué pretendían sus fundadores con la creación de la empresa?

### 2.2.9.2. *Formulación de la Visión y la Misión*

“Misión se define haciéndose la siguiente pregunta, ¿qué hacemos? Es aquello que ofrecemos al cliente, y que justifica nuestra presencia en el mercado. Visión se define con la pregunta, ¿dónde queremos llegar? Es el objetivo final, fuente de motivación, que marca un punto al que dirigirse” (Vaciero Fernández y Hernández López, 2018).

Para formular la visión según el autor Navajo P. (2012) es necesario dar respuestas a cinco preguntas básicas

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

La Misión consisten en la declaración formal y escrita que representa el credo y la identidad de la organización. Es la razón de ser de la empresa, la cual condicionará sus actividades presentes y futuras. Proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Palacios, 2016)

Para formular la misión según los autores Ramírez, M. y Tejada, L. (2020) es necesario dar respuestas a cinco preguntas básicas:

- ¿Qué funciones realiza la organización? Es decir, las necesidades que satisface.
- ¿Para qué lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que suple a través de este.
- ¿Por qué la organización hace lo que hace? Es decir, cuál es el motivo de su creación, la verdadera razón.
- ¿Cómo lo hace la organización? Los medios que usa, servicio, precio, innovación, etc.
- ¿Para quién hará la organización lo que hace? El segmento de mercado al que se dirige.

### 2.2.9.3. *Análisis del entorno (oportunidades y amenazas)*

El entorno está compuesto por todas las variables que existen fuera de los límites de la organización, y que pueden afectarla en todo o en parte. En el contexto, se presentan

oportunidades y amenazas, que las compañías deben tratar de aprovechar o superar. (Fernández, 2020)

Según nos da a conocer Chiavenato (2017)

**Oportunidades:** Es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que podría ayudar a la organización a realizar su intención estratégica.

**Amenazas:** Se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que puede perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica.

“En el diagnóstico estratégico externo, se debe tomar en cuenta el contagio de cuatro fuerzas disruptivas que están impactando profundamente el mundo actual:” (Chiavenato, 2017).



**Ilustración 1-2:** Organización de entorno

**Fuente:** (Chiavenato,2017)

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal,

activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. (Fernández, 2020)

Así mismo Fernández (2020) nos detalla que:

**Las fortalezas:** Son todos los atributos que tiene la organización que le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Las debilidades:** Se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr una buena marcha. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Recursos tangibles (Activos tangibles)	Edificios Máquinas y equipamientos Instalaciones Materias primas Materiales
Recursos intangibles (Activos intangibles)	Conocimiento corporativo Conocimiento técnico ( <i>know-how</i> ) Cultura organizacional Relaciones con clientes y fidelidad de los clientes Marcas y patentes Reputación Capacidad de innovación
Recursos subcontratados	Servicios de publicidad Servicios de seguros Servicios de cómputo Servicios de logística externa

**Ilustración 2-2:** Clasificación de los recursos organizacionales

Fuente (Chiavenato, 2017, pág. 111).

#### 2.2.9.4. *Elaboración de matrices*

Para poder llevar a cabo el análisis de vulnerabilidad según González (2019), a través del estudio de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (matriz DOFA), este debe ir acompañado por el análisis interno y externo, que se realiza a través de instrumentos tales como: MPC (matriz del perfil competitivo), MEFE (matriz de evaluación de factor externo), MEFI (matriz de evaluación de factor interno), y MCPE (matriz cuantitativa de planeación estratégica), POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio), PCI (perfil de capacidad interna). (Chiavenato, 2017)

#### 2.2.9.5. *Diseño de objetivos y estrategias*

La planeación se refiere a la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Está enfocada en el futuro de la organización. Estos son los requisitos que se imponen al proceso de la planeación estratégica: objetivos, estrategias y acciones. Un aspecto crucial de este proceso es su preparación, que debe estar a cargo de personas que interactúan y discuten entre sí, además de que intercambian ideas y negocian unas con otras. (Chiavenato, 2017)

El primer paso consiste en definir los objetivos que se busca alcanzar. Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo. (Chiavenato, 2017)

#### 2.2.9.6. *Ejecución*

La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con solo diseñar la estrategia; es preciso implementarla y hacerla funcionar en el mundo real. Lo más importante no es contar con una estrategia discutida y formulada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización. (Chiavenato, 2017)

#### 2.2.9.7. *Control y evaluación*

Se refiere a la auditoría de los recursos disponibles para la implementación del plan estratégico. La auditoría de recursos se divide en auditoría de recursos y auditoría de marketing. También se puede hacer una evaluación de la aplicación efectiva de los recursos disponibles, de la aplicación de los recursos de marketing y una evaluación de la operatividad de la cadena de valor de la organización. (Chiavenato, 2017)

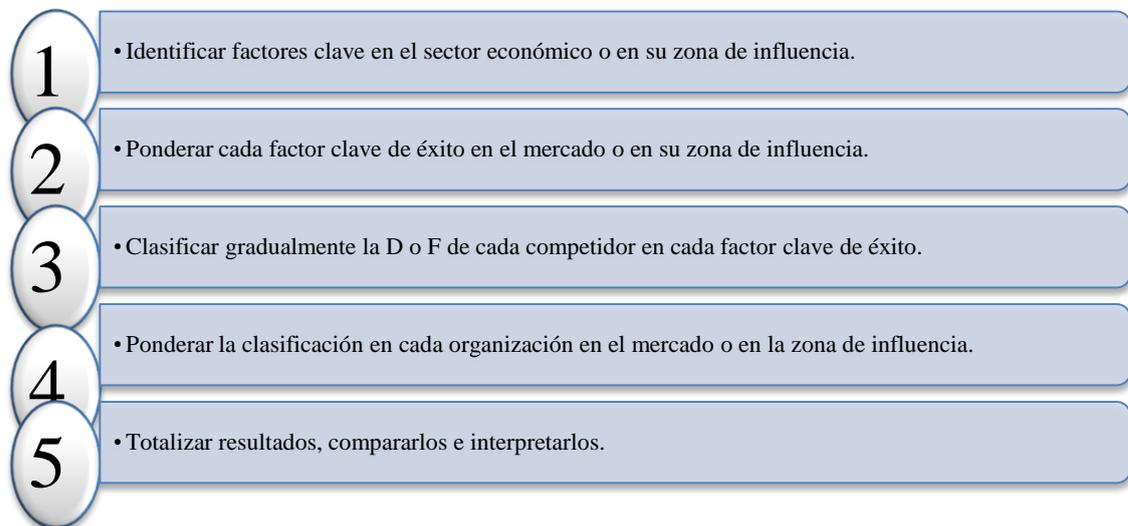
#### **2.2.10. *Elaboración de matrices o análisis de la vulnerabilidad***

Para poder llevar a cabo el análisis de vulnerabilidad según González (2019), a través del estudio de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (matriz DOFA), este debe ir acompañado por el análisis interno y externo, que se realiza a través de instrumentos tales como: MPC (matriz del perfil competitivo), MEFE (matriz de evaluación de factor externo), MEFI (matriz de evaluación de factor interno), y MCPE (matriz cuantitativa de planeación estratégica), POAM

(perfil de oportunidades y amenazas en el medio), PCI (perfil de capacidad interna). A continuación, se desglosan cada una de estas matrices, con su respectivo procedimiento paso por paso y ejemplificadas.

#### 2.2.10.1. Matriz de perfil competitivo-MPC

La MPC es aquella herramienta que permite el análisis del ambiente, por medio de la comparación con los competidores directos, pues establece la posición estratégica de la organización en el mercado. Normalmente obedece a juicios subjetivos, pero es recomendable que esta se acompañe de un instrumento de recolección como es la entrevista o la encuesta para clientes externos. (González, 2019).



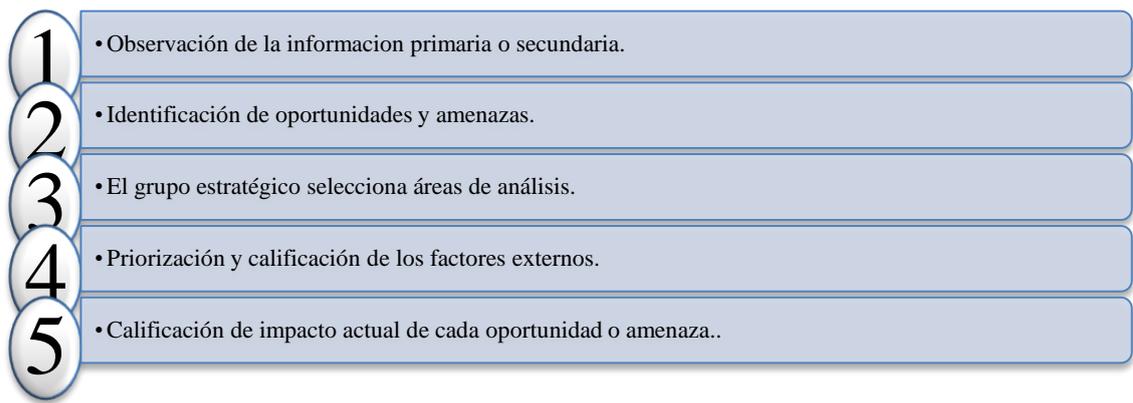
#### **Ilustración 3-2:** Procedimiento para desarrollar la matriz MPC

**Fuente:** (González, 2019) Manual práctico de planeación estratégica p. 45

**Realizado por:** (Guano,2022).

#### 2.2.10.2. Matriz de capacidad externa (perfil de oportunidades y amenazas) POAM

Los factores del entorno generalmente se dan por hechos adversos a la organización y el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y constante los desafíos del cambio, siendo posible desarrollar estrategias que le permitan reaccionar con atención a dichos factores el aprovechamiento de las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. El perfil POAM evalúa en resumen la información tecnológica, económica, política, geográfica, competitiva y social, siendo una metodología que admite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales. (González, 2019)



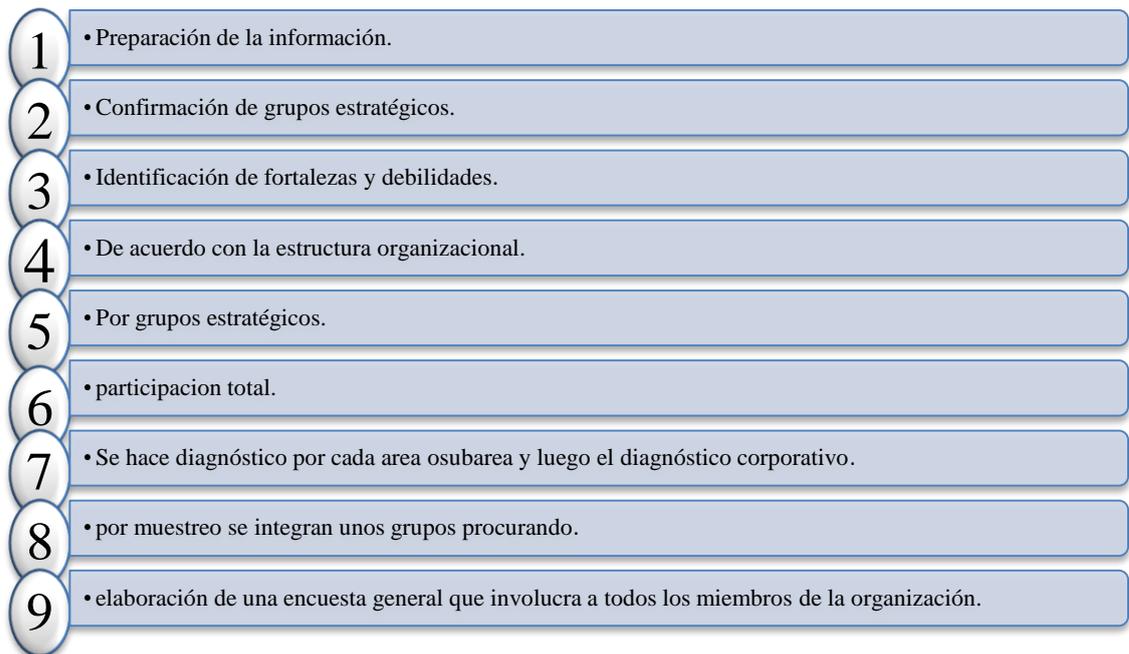
**Ilustración 4-2:** Procedimiento de capacidad extrema

**Fuente:** (González, 2019) Manual práctico de planeación estratégica p.88

**Realizado por:** (Guano ,2021).

2.2.10.3. *Matriz de capacidad interna (perfil de capacidad interna) PCI*

“El enfoque de análisis interno es una herramienta de profundidad de diagnóstico que requiere revisar y actualizar sus estrategias comparado con su competencia” (González, 2019).



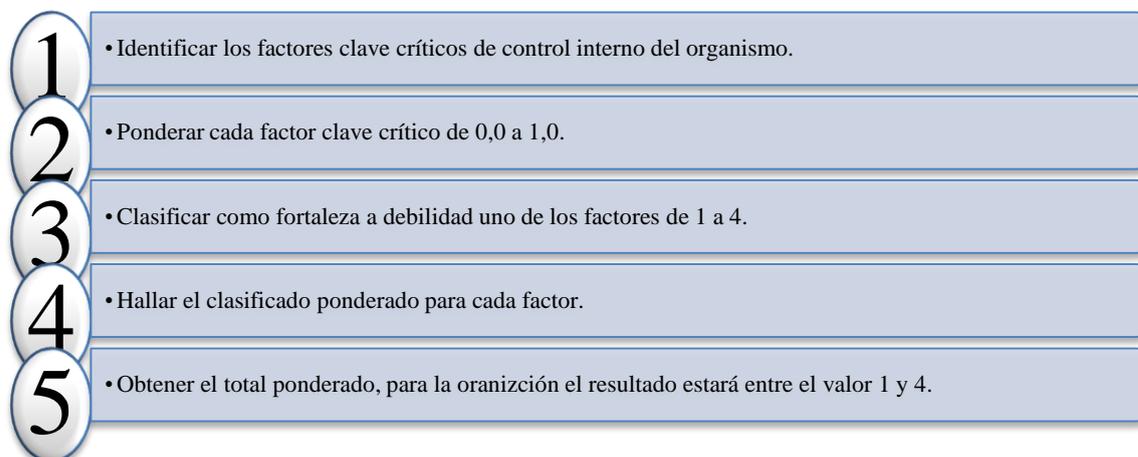
**Ilustración 5-2:** Procedimiento de matriz de capacidad interna PCI

**Fuente:** (González, 2019) Manual práctico de planeación estratégica p.93

**Realizado por:** (Guano ,2021).

#### 2.2.10.4. Matriz de evaluación de factor interno-MEFI

El enfoque de análisis interno es una herramienta de profundidad de diagnóstico que requiere revisar y actualizar sus estrategias comparado con su competencia” (González, 2019).



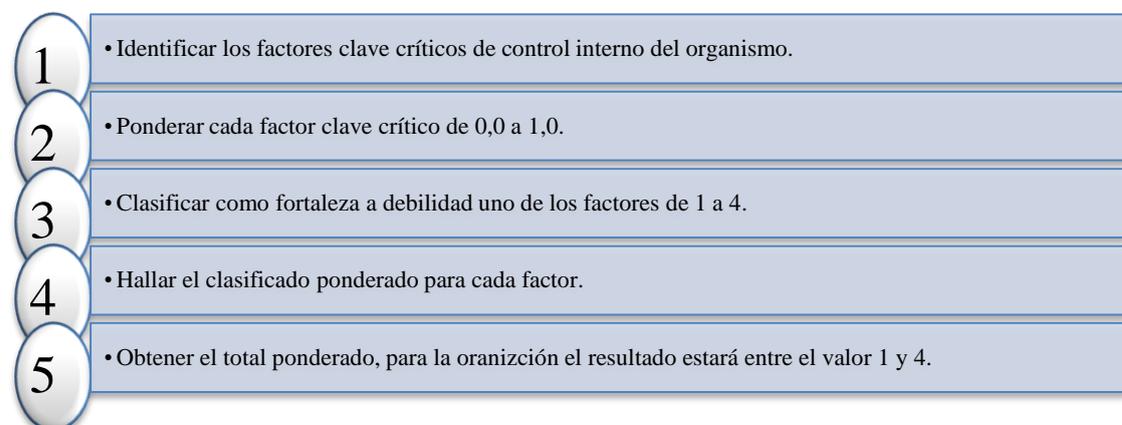
#### **Ilustración 6-2:** Procedimiento para desarrollar la matriz MEFI

**Fuente:** (González, 2019) Manual práctico de planeación estratégica p.93

**Realizado por:** (Guano ,2021).

#### 2.2.10.5. Matriz de evaluación de factor externo-MEFE

Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades. Aunque su análisis suele ser subjetivo se puede acompañar de un instrumento de recolección de información como es una encuesta ciega (sin identificación del encuestado) a los clientes internos. (González, 2019)



#### **Ilustración 7-2:** Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE

**Fuente:** (Millán, 2019) Manual práctico de planeación estratégica p.67

**Realizado por:** (Guano ,2021).

2.2.10.6. *Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA o FODA.*

“La matriz DOFA, se viene a constituir como una de las más relevantes en el diseño estratégico, pues a partir de ella se diseñan las estrategias” (González, 2019).

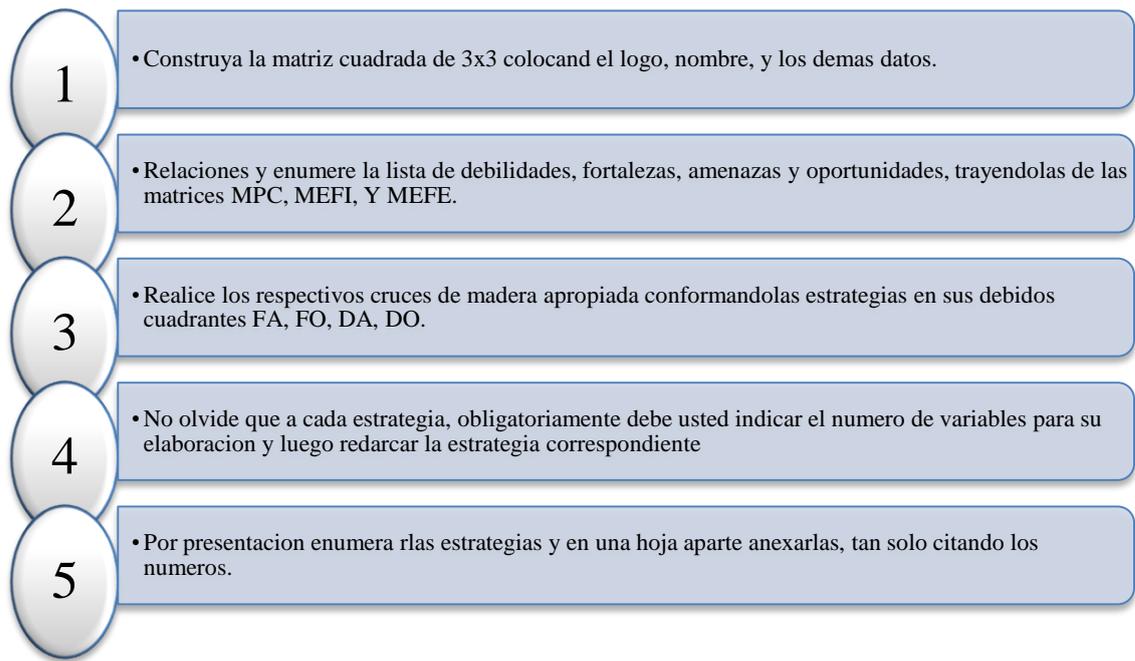
**Tabla 1-2:** Diseño de Matriz DAFO

Espacio para el logo, nombre e identificación	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		F1
Tributaria y domicilio	F2	D2.
	3. hacer lista de fortalezas	3. hacer lista de las debilidades.
Oportunidades (O)	Objetivos y estrategias (FO)	Objetivos y estrategias (DO)
01.	F102=	D102=
02.	F2,02,01, on=	D2, O2, 03=
Listar oportunidades	Mejor utilización de las fortalezas para beneficiarse de las oportunidades.	Aprovechar las oportunidades tratar de eliminar las debilidades de la organización.
Amenazas	Objetivos y estrategias (FA)	Objetivos y estrategias (DA)
A1.	F1, A8=	D2, A3 =
	F2, A1, A6=	Dn An =
A2.	Uso de fortalezas intentar minimizar las amenazas	Reducir debilidades a fin de tratar de neutralizar amenazas.

**Fuente:** (Millán, 2019) Manual práctico de planeación estratégica p.78

**Realizado por:** (Guano ,2021).

Como se aprecia, la matriz FODA establece relaciones cruzadas entre los factores internos y externos logrando crear las diferentes estrategias a través de combinaciones que sean compatibles en su relación, por ende, es de acotar que no siempre se debe combinar F1A1, pues podría existir una mejor combinación estratégica con F1, A2, A4, A8, An. De igual manera, tanto el número de combinaciones como el número de estrategias no se puede delimitar, pues puede tener tendencia amplia para hacer un análisis más certero y completo, así que no siempre es conveniente combinar una variable de cada cuadrante. (González, 2019).



### **Ilustración 8-2:** Procedimiento para desarrollar la matriz FODA

**Fuente:** (Millán, 2019) Manual práctico de planeación estratégica p.79

**Realizado por:** (Guano ,2021).

#### **2.2.11. 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 & Medina, 2017).

#### **2.2.12. Eficacia**

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

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

En el desarrollo de la presente investigación se empleó el método cuantitativo y cualitativo con datos e información que fueron recolectados, los mismos que han sido fundamentales para el diseño de las estrategias.

##### 3.1.1. *Enfoque cualitativo*

En cuanto al enfoque cualitativo se refiere existe la siguiente definición, “el objetivo principal de este tipo de modelo es describir, comprender, interpretar y explicar un fenómeno” (Monroy & Nava, 2018).

Seguidamente, para medir el desempeño fue importante enfocarse en los niveles que tiene sobre la innovación, creatividad, conocimientos, motivación, para que la cooperativa se pueda anticipar, crecer y sobrevivir en un ambiente dinámico y competitivo.

##### 3.1.2. *Enfoque cuantitativo*

El enfoque cualitativo se lo define como, “los datos que se producen y desean interpretar y son cuantificables, por lo tanto, se pueden contar y medir. Se utilizan nociones métricas con una escala numérica” (Monroy & Nava, 2018)

En efecto, dando concordancia a lo anteriormente establecido por Monroy, el presente trabajo investigativo se desarrolló con el fin de diseñar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto” Ltda., en el cual se obtuvo cifras numéricas por medio de las matrices que fueron elaboradas para medir los diferentes resultados.

## **3.2. Nivel de Investigación**

### **3.2.1. Descriptivo**

Cuanto al nivel de investigación se refiere, cuando se trata del tipo descriptivo existe la siguiente definición, “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (Monroy y Nava, 2018).

De esta manera, en el trabajo de investigación se demostró de manera detallada el estado real de la cooperativa, en su comportamiento, proceso, y reacción a causa del personal tanto interno como externo, además, se conocerá las gestiones que va atravesando la organización.

En la presentación se elaboraron tablas y gráficos que permitieron mostrar, de manera visual y rápida, los resultados obtenidos para su mejor análisis y descripción. De tal modo se podrá tener una idea más clara del fenómeno de estudio.

## **3.3. Diseño de investigación**

Siendo que la variable independiente es el “Diseño del Plan Estratégico”, y la variable dependiente es el “mejoramiento de la gestión y fortalecimiento de la Cooperativa”.

### **3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

**No experimental:** No se ha realizado ninguna manipulación o control de variables independientes, se las observa y se las recopila tal y como se presentan en un entorno productivo, comercial, social, económico, financiero, cultural, político de la sociedad mediante la aplicación de las matrices.

### **3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

**Transversal:** Se ha realizado solo una intervención en el trabajo de campo, aplicando una ronda de preguntas obteniendo las respuestas requeridas a todos los miembros de la cooperativa.

### 3.4. Tipo de estudio

#### 3.4.1. Según el contexto de generación del conocimiento

##### 3.4.1.1. Aplicada

Según Curo (2014) aclara que, “su objetivo es la resolución de problemas productivos, comerciales, sociales, económicos, financieros, culturales, políticos de la sociedad. Se basa en lo fáctico, su intención de estudio, realidades inmediatas del entorno social en general.” (p.36).

Por tanto, dando secuencia a la anterior definición, el presente corpus investigativo realizó un estudio existente para la resolución del problema que atraviesa la cooperativa, de tal modo que esta obtenga un desarrollo importante en su gestión.

#### 3.4.2. Según las fuentes de información para generar conocimiento

**De campo:** Mediante la obtención de información y datos internos de la Cooperativa, en el que la fuente será el mercado objetivo que corresponde a los miembros de la Cooperativa “Joyocoto”.

**Documental:** Dentro de las modalidades de investigación se muestra la documental debido a que el presente plan estaba orientado por una sección al trabajo documental o marco teórico del entorno de la averiguación.

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

#### 3.5.1. Población

La población se define como un, “conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada” (Carrillo,2015). Esta investigación se dirigió para el gerente y los colaboradores de la cooperativa, por lo tanto, se aplicó el 100% de la población, que en este caso son cinco personas.

**Tabla 1-3:** Resultado de la muestra

1	Contador
1	Oficial De Créditos Y Cobranzas
1	Recibidos Pagador
1	Consejo De Administración
1	Consejo De Vigilancia
5	TOTAL, DE MUESTRA

Fuente: COAC Joyocoto Ltda. 2021.

Realizado por: (Guano, I. 2021).

### **3.5.2. Muestra**

La muestra se define como una, “herramienta fundamental que permite conocer el comportamiento de una población infinita a partir de un subconjunto obteniendo mayor precisión en los resultados” (Carrillo,2015).

En la obtención del total de la muestra no se aplicó ninguna fórmula ya que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito se encuentra dentro de una comunidad pequeña. Por eso, se encamina la entrevista al gerente y una encuesta a los cinco colaboradores restantes.

## **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.6.1. Método de investigación**

#### *3.6.1.1. Inductivo*

El método inductivo se caracteriza por “ser un tipo de razonamiento en el que se establece un criterio general a partir del análisis de hechos o fenómenos particulares” (Monroy & Nava, 2018) La investigación fue realizada con un método inductivo por su característica distintiva como el estudio, derivación, constancia y observación. Cada uno de los variables de estudio y factores fueron analizados de manera explícita, de modo que puedan transformar a estas en un momento dado.

#### *3.6.1.2. Deductivo*

El método deductivo “es un procedimiento racional que permite explicar hechos particulares a partir de su integración o clasificación dentro de un conocimiento general, llámese teoría, ley, postulado o hipótesis, la cual ya ha sido comprobada” (Monroy & Nava, 2018)).

Los objetos de estudio, parecidos a los recopilados en la formulación general que se ha inducido, fueron entendidos, explicados y pronosticados sin que aun ocurran y, además, fueron susceptibles de ser estudiados analítica o comparativamente.

### **3.6.2. Técnica de investigación**

Las técnicas sirvieron de sustento en la recolección de datos, primordialmente fue la entrevista y la observación para lo cual fue de uso como instrumento las guías que fueron preparadas con anterioridad.

#### **3.6.2.1. Entrevista**

En este proceso, “el investigador se reúne con el informante, el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio que permita conocer aspectos de primera mano del problema (Monroy & Nava, 2018)

Así que, está técnica fue de ayuda a la recopilación de información mediante una conversación profesional con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto” Ltda., a fin de obtener información necesaria.

#### **3.6.2.2. Encuesta**

Según Reyes (2015) nos dice que:

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos. En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede (p.47).

Por consiguiente, fue aplicado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Joyocoto” Ltda., con la finalidad de obtener información verídica para el desarrollo de esta investigación, por lo que la recopilación de opiniones se dio por medio de un cuestionario para todo el personal.

#### **3.6.2.3. Observación**

La observación es una técnica en el que, “el investigador se reúne con el informante, el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio que permita conocer aspectos de primera mano del problema” (Monroy & Nava, 2018).

Por tal razón esta técnica se dio mediante una visita a la instalación de la cooperativa ya que nos sirvió para observar directamente el movimiento de la misma, recolectar datos primarios que ayudaron a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas pudiendo determinar así errores existentes para su análisis.

### **3.6.3. *Instrumento de investigación***

#### **3.6.3.1. *Cuestionario***

Se nos aclara que en el cuestionario “se elabora con preguntas abiertas, cerradas y mixtas” (Monroy & Nava, 2018).

En esta investigación se utilizó una serie de preguntas preparadas con anterioridad basadas a la gestión administrativa, de esta manera sea entregado al entrevistador para que conteste de forma personal.

## CAPÍTULO IV

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

#### 4.1. Resultados

##### 4.1.1. *Análisis de la Entrevista*

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

**Tabla 1-4:** Resultados de la entrevista

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuáles fueron las razones que le motivaron para asumir la gerencia de la cooperativa?	El compromiso de lograr un mejoramiento de la Cooperativa de tal modo desarrollar la economía de los socios.
2. ¿Actualmente la cooperativa posee un plan estratégico actualizado?	Actualmente la Cooperativa si posee un plan estratégico de 2019 hasta el 2022.
3. ¿Cómo desea dirigir a la cooperativa y sus proyectos a futuro?	Incrementados socios, obtener más activos y que de ese modo la Cooperativa vaya progresando.
4. ¿Cuáles son las fortalezas de la cooperativa que usted ha identificado?	El personal con el que cuenta la Cooperativa tiene una buena preparación, La Cooperativa ha fortalecido a la comunidad en el aspecto económico y la parte directiva se encuentra académicamente bien preparado.
5. ¿Cuáles son las debilidades de la cooperativa que usted ha identificado?	La ubicación en donde se encuentra la Cooperativa no facilita la visibilidad de las personas.
6. ¿Cree usted que la misión, visión y objetivos de la cooperativa reflejan metas que se	Se han hecho los esfuerzos necesarios de parte de los colaboradores, aunque se puede llegar a mejorar.

desea alcanzar?	
7. ¿Cree que los colaboradores de la cooperativa se encuentran conformes con la gestión administrativa?	No, sin embargo, actualmente me he propuesto mejorar la gestión administrativa mediante 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.
8. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo y las relaciones intrapersonales de todos los colaboradores?	Evidentemente el ambiente laboral se ha construido en una base sólida de unión y cooperación de los colaboradores fomentando lazos de amistad.
9. ¿La cooperativa maneja un plan de capacitación para sus empleados?	Anualmente se realizaba con normalidad para el personal y socios hasta que en los dos últimos años por la pandemia no se hizo capacitaciones.
10. ¿Cuáles son sus principales competidores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas que forman parte del segmento 1</li> <li>• Agencia Mushuk Runa</li> <li>• San Jose</li> <li>• Chibuleo</li> <li>• Daquilema</li> <li>• Coac Kullki Minkana Wasi</li> </ul>
11. ¿Cuál ha sido el mayor problema de la empresa (hablando de su administración)?	Los problemas que la cooperativa siempre ha llevado es la impuntualidad, falta de responsabilidad de parte del consejo de vigilancia
12. ¿Como afecto la pandemia por covid-19 a la cooperativa	Afectó en la estabilidad, en la recuperación de créditos y aumentó la morosidad

**Fuente:** Entrevista a la gerente 2022.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

#### 4.1.2. Análisis de la Encuesta

Encuesta dirigida a los 5 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.

**PREGUNTA 1:** ¿La Cooperativa ha aplicado un plan estratégico actualizado?

**Tabla 2-4:** Existencia del Plan Estratégico actualizado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTA</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda.

Realizado por: (Guano, I. 2021).



**Ilustración 1-4:** Existencia del Plan Estratégico actualizado

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda.

Realizado por: (Guano, I. 2021).

#### **Análisis:**

Los resultados escrutados revelan que el 80% de los colaboradores encuestados afirmaron que la cooperativa ha aplicado un plan estratégico actualizado mientras que el 20% lo negaron.

#### **Interpretación:**

Los resultados obtenidos en esta pregunta afirman la aplicación de la planeación estratégica dentro de la cooperativa, pero cabe recalcar que es importante que se socialice el proceso de aplicación de la planeación estratégica a todos los que trabajan dentro de la institución, para que de este modo se pueda mejorar la gestión.

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

**Tabla 3-4:** Aportación del Plan Estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).



**Ilustración 2-4:** Aportación del Plan Estratégico

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

**Análisis:**

El 100% de las personas encuestadas afirmaron que el diseño de un plan estratégico aportará a las estrategias y objetivos de la institución por ende a la gestión de la cooperativa.

**\*Interpretación:**

Los encuestados reconocen que la aplicación del diseño de un plan estratégico en la cooperativa ayudará a mejorar la gestión a través de estrategias permitiendo cumplir los objetivos planteados y ocupar una mejor posición en el mercado.

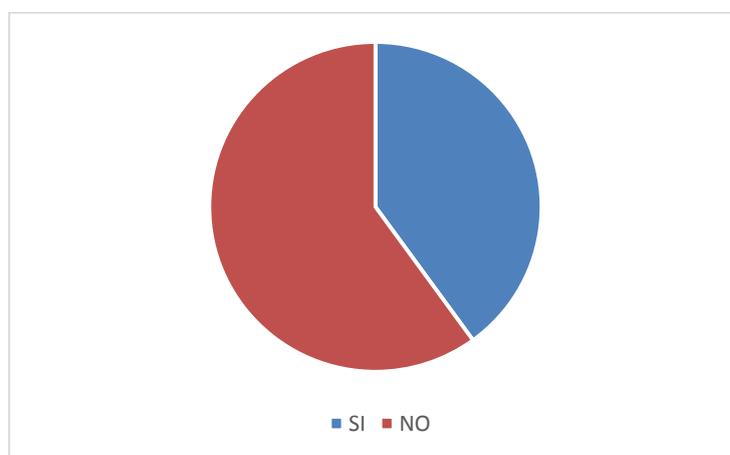
**PREGUNTA 3:** ¿Considera usted si se han cumplido los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.?

**Tabla 4-4:** Planteamiento de Objetivos y Metas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).



**Ilustración 3-4:** Aplicación de Objetivos y Metas

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

#### **Análisis:**

Se determina que el 60% de los colaboradores creen que no se aplican objetivos y metas dentro de la cooperativa mientras que el 40% determinó todo lo contrario.

#### **Interpretación:**

Se obtiene poca diferencia entre ambas respuestas. Se puede deducir que se han aplicado las metas y objetivos dentro de la cooperativa, sin embargo, se especula que existe un desconocimiento en la mayoría de los colaboradores ya que coinciden en que no se han planteado los objetivos y metas que sirven para conducir al éxito a la institución.

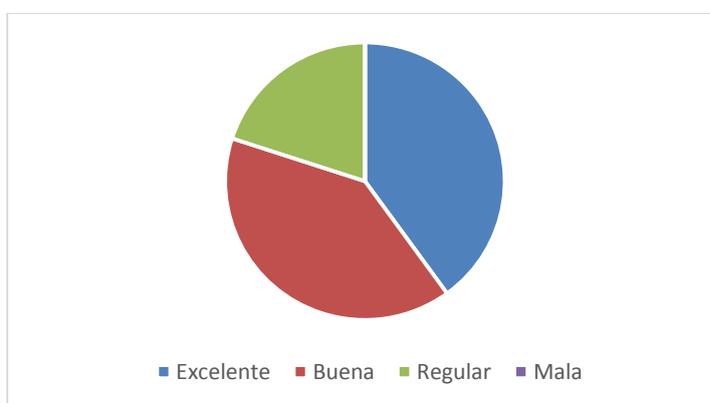
**PREGUNTA 4:** ¿Cómo calificaría la comunicación entre la Gerente de la cooperativa y los colaboradores de la misma

**Tabla 5-4:** Comunicación del Personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	40%
Buena	2	40%
Regular	1	20%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).



**Ilustración 4-4:** Comunicación del Personal

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

#### **Análisis:**

Se recopila que, el 40% de los encuestados determinaron que la comunicación con el gerente de la cooperativa es excelente, el otro 40% de los colaboradores determinaron que es buena, mientras tanto el 20% respondieron que la comunicación es regular y cabe recalcar que nadie respondió que la comunicación es mala.

#### **Interpretación:**

Se afirma que los colaboradores de la cooperativa poseen una buena comunicación con la gerente de la misma por lo que es un factor fundamental dentro de la gestión puesto que la correcta comunicación ayudará a que se coordine las actividades, lo que va directamente ligado a su productividad y rentabilidad.

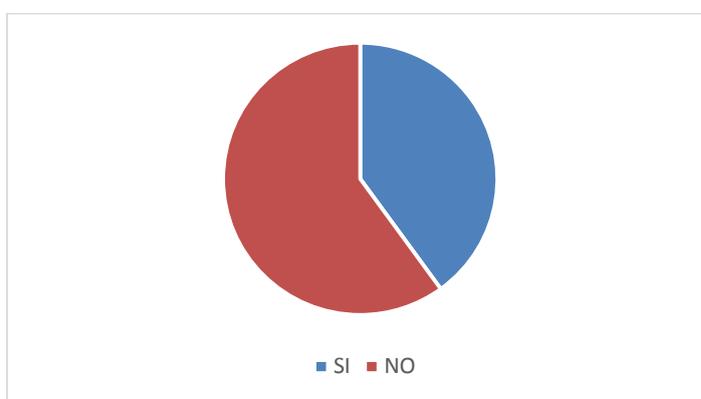
**PREGUNTA 5:** ¿Considera usted que el equipo de colaboradores con el que cuenta la cooperativa está en condiciones adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones?

**Tabla 6-4:** Condicionamientos para el desempeño

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda.

Realizado por: (Guano, I. 2021).



**Ilustración 5-4:** Condicionamientos para el desempeño

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda.

Realizado por: (Guano, I. 2021).

#### **Análisis:**

El 40% de los encuestados respondieron que, si se encuentran en condiciones adecuadas para el correcto desempeño de sus funciones en su respectiva área de trabajo, mientras que el 60% restante afirmó lo contrario.

#### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados presentan un resultado poco satisfactorio respecto a las condiciones adecuadas dentro de cada área de trabajo, por lo tanto, se aduce una insatisfacción entre los colaboradores con un ambiente poco cálido y eso se refleja en la atención que da a todas las personas que forman parte de la cooperativa, lo mismo que con el plan estratégico ayuda fortalecer la presente problemática.

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

**Tabla 7-4:** Análisis FODA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta colaboradores de Joyocoto Ltda. 2021.

Realizado por: (Guano, I. 2021).



**Ilustración 6-4:** Análisis FODA

Fuente: Encuesta colaboradores COAC JoyocotoLtda. 2021.

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Análisis:**

Como se puede observar el 100% de los colaboradores afirmaron que si se ha realizado un análisis FODA dentro de la cooperativa.

**Interpretación:**

Se identificó según las opiniones de la totalidad de los colaboradores respondieron que la cooperativa ha realizado un análisis FODA, por lo que se debe tomar en cuenta ya que se contempla los factores internos de la cooperativa junto con aquellos factores externos, provenientes principalmente del análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y está considerado como uno de los mejores métodos para saber en qué punto se encuentra la institución.

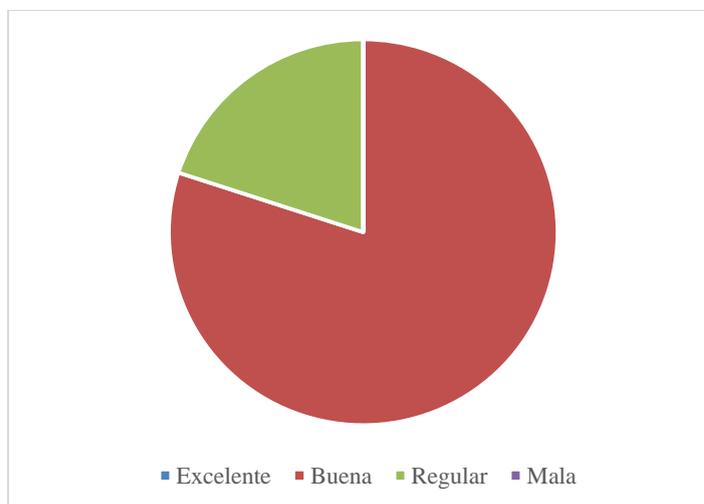
**PREGUNTA 7:** ¿Cómo califica usted a las políticas crediticias que dispone la cooperativa?

**Tabla 8-4:** Políticas de Crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Buena	4	80%
Regular	1	20%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).



**Ilustración 7-4:** Políticas de Crédito

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

**Análisis:**

Al analizar los resultados se pudo obtener que el 80% de los colaboradores califica a las políticas crediticias actuales como buenas, mientras tanto el 20% piensan que las políticas crediticias son calificadas como regulares.

**Interpretación:**

Se observó que, según las opiniones de la mayoría de los trabajadores tiene una buena aceptación en cuanto a las políticas crediticias. Lo que permite suponer que la institución obtiene un producto/ servicio capaz de mantenerla en el mercado.

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

**Tabla 9-4:** Factores que inciden en el de desarrollo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuesto limitado	2	40%
Distribución Inadecuada de dos recursos	0	0%
Falta de aplicación de la Planificación Estratégica	3	60%
Poca comunicación	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).



**Ilustración 8-4:** Factores que inciden en el de desarrollo

**Fuente:** Encuesta realizada a los colaboradores. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

**Análisis:**

Según los datos observados podemos afirmar que el 40% de las personas encuestadas expresaron que el factor que retrasa el desarrollo de la cooperativa es el presupuesto limitado, nadie respondió que se debe a la distribución inadecuada de los recursos, por otra parte, el 60% de los encuestados se inclinó a la falta de aplicación de la planificación estratégica y por último nadie opina que se debe a una falta de comunicación.

**Interpretación:**

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

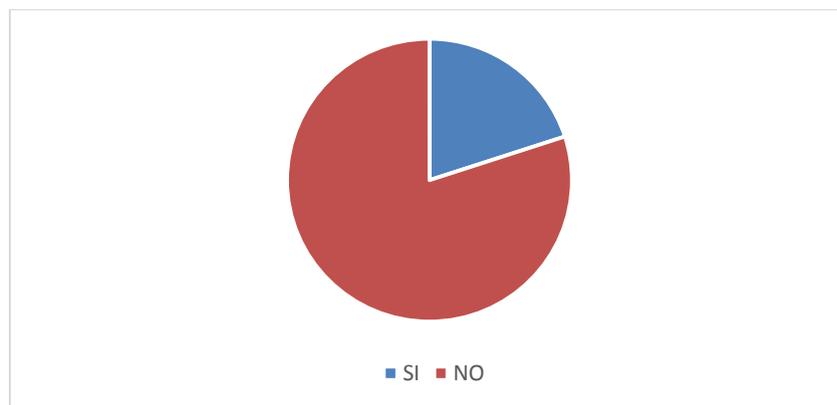
**PREGUNTA 9:** ¿Considera que la cooperativa tiene ventaja frente a la competencia?

**Tabla 10-4:** Factores que inciden en el de desarrollo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda.

Realizado por: (Guano, I. 2021).



**Ilustración 9-4:** Ventaja Competitiva

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Análisis:**

Se puede determinar que según el 80% de los colaboradores consideraron que la cooperativa no posee ventaja frente a la competencia, mientras que el 20% restante aseguró todo lo contrario.

**Interpretación:**

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

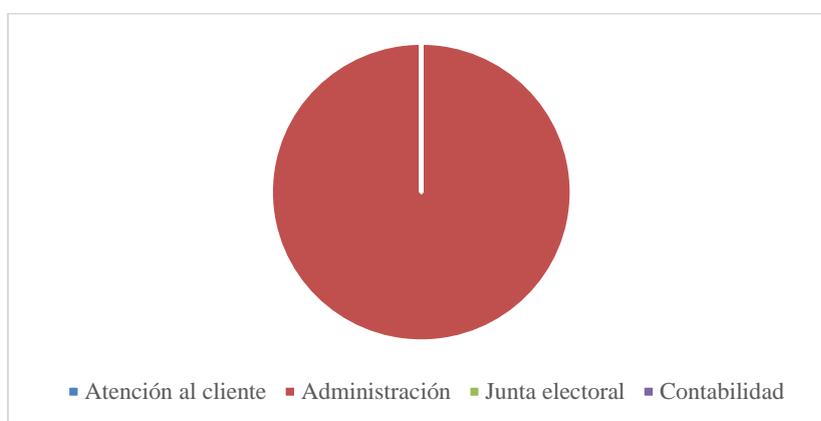
**PREGUNTA 10:** ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la administración?

**Tabla 11-4:** Área que requiera cambios para mejorar la administración

RESPUESTA	FRECUE NCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	0	0%
Administración	5	100%
Junta electoral	0	0%
Contabilidad	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

Realizado por: (Guano, I. 2021).



**Ilustración 10-4:** Área que requiera cambios para mejorar la administración

Fuente: Encuesta colaboradores COAC Joyocoto Ltda. 2021.

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Análisis:**

Como se puede observar con respecto al área que sugirieron cambios para mejorar la administración el 100% de los colaboradores respondieron que el área de administración requiere mejoramiento.

**Interpretación:**

La sugerencia del mejoramiento del área de administración es un factor que en la totalidad de encuestados anuncian enfocarse en su problemática para el alcance de los mejoramientos. En otras palabras, una buena gestión administrativa se traduce en garantía de la productividad

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Título

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JOYOCOTO LTDA, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PARA EL PERIODO 2022-2024

#### 5.2. Contenido de la propuesta

##### 5.2.1. Perfil de la Cooperativa de ahorro y crédito JOYOCOTO LTDA.

###### 5.2.1.1. Ubicación geográfica

**País:** Ecuador

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Guaranda

**Dirección:** Procesadora de la comunicad de Joyocoto



**Ilustración 1-5:** Ubicación de la Oficina

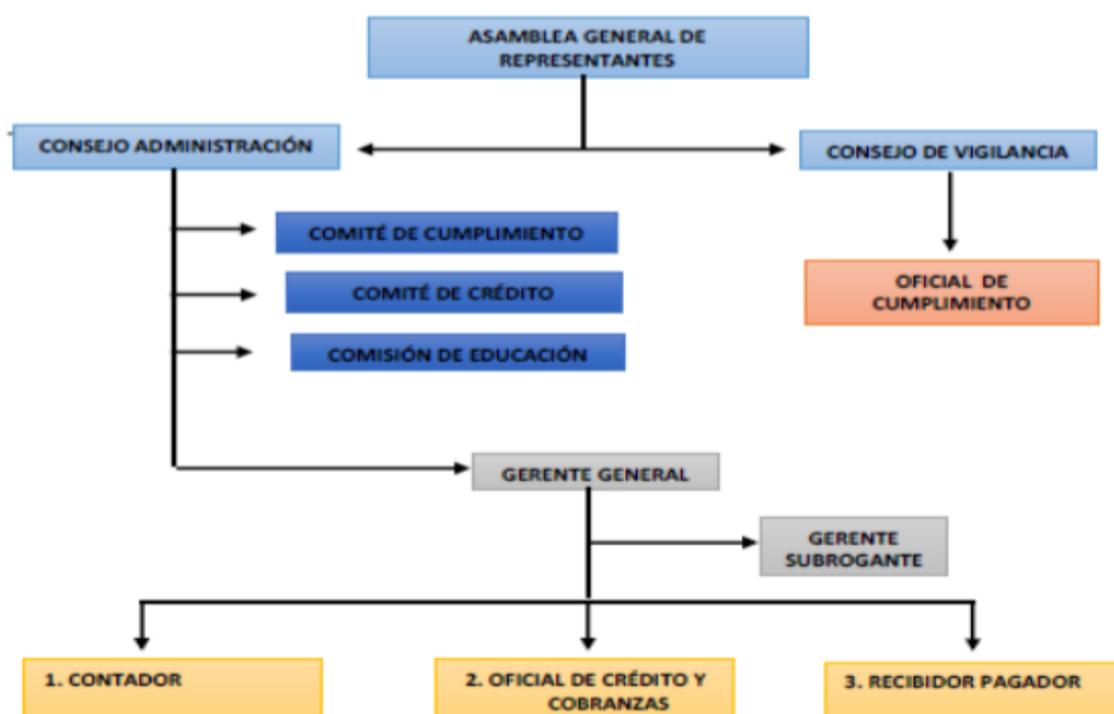
**Fuente:** Mapa de la ciudad

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

### 5.2.1.2. Segmento de mercado

Los productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., están dirigidos a las personas de la provincia de Bolívar en el cantón Guaranda, principalmente a los residentes de la comunidad Joyocoto, destinada a la clase social económica media baja y agricultores.

### 5.2.1.3. Estructura orgánica y funcional de la cooperativa



**Ilustración 2-5:** Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.

**Fuente:** COAC Joyocoto Ltda. 2021.

### 5.2.1.4. Reseña histórica y valores corporativos

En el año 2002 los habitantes de la comunidad de Joyocoto realizaban créditos a chulqueros por la cual pagaban altas tasas de interés y también en la ciudad de Guaranda existía muy pocas instituciones financieras solo en el centro de la ciudad, además para acceder a créditos en dichas instituciones involucraban muchos requisitos que la mayoría de los habitantes del sector no estaban en condiciones de cumplir. En la comunidad de Joyocoto existía un grupo de personas asociadas en la Planta de Abono Orgánico Joyocoto quienes deciden crear una caja de ahorro y crédito para sus asociados en base a los estatutos de organización los socios de la Asociación Agrícola Joyocoto y dirigentes de otras organizaciones; en coordinación y apoyo del FEPP regional Guaranda. Se inicia con 30 socios; 15 mujeres y 15 varones, quienes aportaban la

cantidad de \$ 10,00 por mes, constituyéndose el capital inicial de trabajo de \$ 100,00, que originalmente se destinaron a crédito de los socios por \$ 50,00 previó análisis entre los miembros; el cumplimiento del compromiso adquirido, posibilitó la sostenibilidad del capital de trabajo, llegando a otorgar créditos de hasta \$ 500,00. Luego hubo la demanda de personas de la comunidad y barrios aledaños de querer formar parte de esta organización por lo que se vio la necesidad de ampliar la cobertura al público en General. (COAC Joyocoto Ltda.)

El 28 de diciembre de 2010, se obtiene la personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., mediante acuerdo Ministerial N° 029. Se inicia con 33 socios que aportan entre \$ 100,00 y \$200,00 dólares en efectivo cada uno en calidad de certificados de aportación, constituyéndose el capital inicial de \$ 6.000,00 dólares. Al no disponer de una infraestructura propia y para cumplir con las labores administrativas y operativas, los socios de la Asociación Agrícola Joyocoto quienes también son las personas que dan inicio a una nueva organización como “Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.” deciden prestar sus instalaciones incluido mobiliarios y equipos en buen estado dicho inmueble se encuentra en la comunidad de Joyocoto ex planta de Abono Orgánico Joyocoto en donde son la oficinas de la Cooperativa hasta la actualidad. (COAC Joyocoto Ltda.)

Desde el mes de enero de 2011, se inicia formalmente las labores de atención al público, y con el propósito de brindar un mejor servicio se adquiere el sistema administrativo contable “VIMASISTEM” en convenio con RENAFIPSE. En lo relacionado con la capacitación al talento humano se gestionó con varias instituciones locales de apoyo entre las que podemos mencionar: Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar; FEPP GUARANDA, Banco desarrollo entre otras. (COAC Joyocoto Ltda.)

**Tabla 1-5:** Valores corporativos

VALORES	COMPONENTES
Respeto	Apreciación y valoración especial al socio y público en general.
Servicio	Comprometidos ética y profesionalmente con nuestros socios y socios.
Equidad	Actuar con igualdad y justicia.
Trabajo en equipo	Unión de esfuerzos para alcanzar un objetivo en común. Prudencia Financiera - Manejo eficiente y responsable de los recursos de los socios.
Contribución	Apoyar al desarrollo de la comunidad. propiciando la inclusión financiera a sectores vulnerables mediante educación. formación y respeto por el medioambiente.
Integridad	Actuar con rectitud y coherencia entre lo que decimos y hacemos. ser leales con nuestra entidad y sus socios

**Fuente:** Resultados de la investigación de la COAC Joyocoto Ltda. 2021.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

### 5.2.2. *Análisis del proceso de planificación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito de JOYOCOTO LTDA.*

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

#### 5.2.2.1. *Formulación de visión*

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

**Tabla 2-5:** Matriz para formular la Visión.

REGUNTAS CLAVES	COMPONENTES
¿Cuál es la imagen deseada?,	Ser una Cooperativa reconocida y confiable.
¿Cómo seremos en el futuro?	Financieramente sólida.
¿Cómo se esperan que sean los productos en la entidad?	Brinden soluciones financieras.
¿Con que tipo de personal se espera contar?	Altamente calificado y comprometido.
¿Cuáles serán los beneficios?	Brinden oportunidades económicas.

**Fuente:** Resultados de la investigación de la COAC Joyocoto Ltda.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

### **Visión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.**

Al 2024 seremos una Cooperativa reconocida y confiable siendo financieramente sólida, donde brinden soluciones financieras con oportunidades económicas mediante un personal altamente calificado.

#### 5.2.2.2. *Formulación de misión*

Para la elaboración de la misión se plantearon las preguntas clave que ayudaron a identificar los componentes, los mismos que sirven como punto de partida para la propuesta de la misión.

**Tabla 3-5:** Matriz para formular la Misión

REGUNTAS CLAVES	COMPONENTES
¿Qué funciones realiza la organización?	Ofrece servicios financieros de calidad.
¿Para qué lo hace?	Contribuir al bienestar de los social.
¿Por qué la organización hace lo que hace?	Promoviendo el desarrollo socioeconómico.
¿Cómo lo hace la organización?	Centrados en los principios y valores organizacionales.
¿Para quién hará la organización lo que hace?	Personas naturales y jurídicas de la provincia de Bolívar, ciudad Guaranda.

**Fuente:** Resultados de la investigación de la COAC Joyocoto Ltda.

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

## Misión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.

Ofrecer servicios financieros de calidad contribuyendo al bienestar social y promoviendo el desarrollo socioeconómico, centrados en los principios y valores organizacionales para socios y la sociedad perteneciente a la provincia Bolívar.

### 5.2.2.3. Análisis del entorno externo (Oportunidades y Amenazas)

#### Entorno demográfico:

De acuerdo a la siguiente información obtenida podemos hacer un análisis demográfico hacia el sector de donde pertenece la Cooperativa.

**Tabla 4-5:** Población en el área urbana y rural en el cantón Guaranda

POBLACIÓN EN EL ÁREA URBANA Y RURAL EN EL CANTÓN GUARANDA						
CENSO 2010						
SEXO	RURAL	%	URBANA	%	TOTAL	%
MUJER	18.305	50,15	29.219	52,77	47.524	51,73
HOMBRE	18.198	49,85	26.155	47,23	44.353	48,27
TOTAL	36.503	100,00	55.374	100,00	91.877	100,00

Fuente: Municipio de Guaranda

Realizado por: (Guano, I. 2021).

Podemos decir que la comunidad Joyocoto pasó de ser rural a urbano a lo largo de estos años, el sector se mantiene en aumento de habitantes, sin embargo, se ha observado que la mayoría de los socios son parte de la misma comunidad por lo que aun falta llegar a más Bolivarenses, por esta razón se aduce el poco reconocimiento de la Cooperativa a nivel provincial.

En la comunidad existe proyectos a intervenir de parte del municipio en el sistema de alcantarillado, agua potable y pavimentación ya que son deficientes y de limitado acceso que aún no se ha realizado la proyección y esto retrasa el desarrollo de la comunidad.

#### Oportunidades:

- Sector se convierte en urbano

#### Amenazas:

- Obras que retrasan el desarrollo urbanístico.
- Poco reconocimiento de la Cooperativa a nivel provincial

### **Entorno sociocultural:**

Según el Instituto de Estadística y Censos del Estado, INEC, el empleo adecuado se redujo a 38,5% en septiembre 2019 y la tasa de desempleo aumentó a 5,9%; la población en situación de pobreza aumentó en septiembre de 2019 a 23,9%; la población en situación de pobreza se concentra en el área rural y en el mismo período aumentó al 40,3%. (Cantón Guaranda, G. A. D., 2020)

El trabajo en la localidad de Guaranda y en la comunidad Joyocoto es bastante reducido como para hombres y mujeres, la carencia de industrias impide producir fuentes de trabajo, parte importante poblacional al no descubrir un trabajo se ven en la necesidad de emprender sus propios negocios o se ven forzados a salir a otras localidades de la nación.

El desempleo ha sido un factor que no mejora a nivel nacional sin embargo contando con una cooperativa en una comunidad que la mayoría de sus socios se dedican a la agricultura y ha sido de gran beneficio poder contar con una cooperativa que el 100% de los colaboradores sean de la misma comunidad, dando oportunidades a los nuevos preparados y de tal modo mejora la calidad de vida.

Además, encontramos con factores culturales que tienen una influencia de manera directa con el perfil del emprendedor, atreves de la financiación como son los cultivos de papas, maíz, cría y reproducción de ganadería, incremento de negocio de peluquería, compra de materiales de construcción, incremento de negocio restaurante, incremento de negocio de hortalizas, compra de mercadería para panadería, etc.

### **Oportunidades:**

- Incremento de emprendimientos.

### **Amenazas:**

- Aumento de desempleo.
- Migración de jóvenes.

### **Entorno tecnológico:**

Respecto a la tecnología hemos podido obtener datos y observar que por el hecho de Guaranda ser una ciudad pequeña la tecnología se encuentra en un estado medio para el desarrollo social en el que queda mucho por avanzar. La adaptación de la tecnología es necesaria para competir con mercados similares y manejar información útil aprovechando oportunidades e innovar.

En la Cooperativa cuenta con tecnología básica para sus actividades como son las computadoras siendo así como contribuye a la gestión.

La entidad financiera carece de innovación en sus servicios, para ser aplicados en el call center, cajeros automáticos, banca móvil, tarjetas de créditos y débito entre otros para brindar mejor servicio.

**Oportunidades:**

- Obtención de equipo para el registro de datos

**Amenazas:**

- Innovación tecnológica para servicio al cliente

**Entorno político:**

Se debe recalcar que en los últimos meses la crisis política y social en el Ecuador ha sufrido una fuerte desestabilidad debido a la nueva política Neoliberal siendo así que haya llegado afectar, la alimentación, el desempleo, la delincuencia, el nivel inseguridad y la pobreza.

Desde el año 2020 el apoyo del estado al sector cooperativista se ha evidenciado la participación del gobierno ecuatoriano con las entidades financieras a causa de la pandemia, el implemento de nuevo reglamento que incida a la reactivación de los sectores económicos del país.

La estabilidad política ha llevado un gran reto en el país a causa de la nueva política, como viene siendo la manifestación indígena de junio 2022.

**Oportunidades:**

- Incentivo a la reactivación después de la pandemia

**Amenazas:**

- Crisis política
- Nuevas regulaciones
- Estabilidad del país

**Entorno económico:**

La población Económicamente activa (de los 18 años a 64 años), del cantón es de 38.697 personas, según el último censo del año 2010, de las cuales 18.017 son hombres y 20.680 son mujeres que

representan el 42.15%. Mientras que 53.180 entre hombres y mujeres son la población económicamente inactiva que representa el 57.88%. (Cantón Guaranda, G. A. D., 2020)

Se ha podido observar que la provincia de Bolívar, los respectivos cantones y parroquias no han alcanzado el desarrollo económico que sustente, garantice fuentes de trabajo que motive a la población a no migrar del área rural a las grandes ciudades.

A nivel de cantón se ve al sector agroindustrial como una de las grandes oportunidades para el crecimiento económico, sin embargo, la carencia de estrategias, políticas adecuadas por parte de las autoridades e instituciones hacen que se estanque el desarrollo del cantón. (Cantón Guaranda, G. A. D., 2020)

Considerando la situación económica actual, la Cooperativa debe prepararse para los cambios que el mercado presente a futuro, tomando en cuenta que la capacidad económica de las personas ha disminuido, como las altas tasas de intereses de los créditos.

La COAC Joyocoto tras nacer con la idea de facilitar créditos a las personas de la misma comunidad tiene un potencial en el mercado por dirigirse a los ganaderos y agricultores de Guaranda. Las alianzas estratégicas han permitido posicionarse en el mercado como es CONAFIPS, a través de operaciones de financiamiento.

En el cantón Bolívar se encuentran 42 instituciones bancarias supervisadas por la superintendencia de bancos (SB) y por la Superintendencia de Economía popular y solidarias (SEPS). A través de una breve investigación se ha podido tener 2 Cooperativas que cuentan una importancia y se dedican a prestar servicios financieros similares sabiendo aprovechar sus ventajas, entre ellos son COAC chibuleo Ltda. y COAC kullki minkana wasi Ltda .

#### **Oportunidades:**

- Apoyo de financiamiento de la CONAFIPS

#### **Amenazas:**

- Desarrollo económico sustentable que garantice el trabajo.
- Cooperativas que ofrecen mismo servicio

#### 5.2.2.4. *Análisis interno (Debilidades y Fortalezas)*

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., existen factores internos que afectan la situación actual.

COAC Joyocoto tiene una oficina propia en la misma comunidad (anteriormente era una procesadora) es pequeña y el mayor espacio lo ocupa la maquinaria abandonada, requieren una remodelación inmediata para brindar una mejor atención a los socios, de este modo aprovechar el espacio para la construcción de locales o más oficinas, en la entrevista el gerente afirma que el lugar se encuentra en un lugar muy alejado a la ciudad lo cual no facilita el conocimiento de esta cooperativa a la ciudadanía.

**Debilidades:**

- Ubicación estratégica
- Aprovechamiento de espacios

**Fortalezas:**

- Cuenta con terreno he infraestructura propia.

**Socios:**

Los socios de la cooperativa en su gran mayoría son personas del sector rural que se dedican a la agricultura, ganadería albañilería y comercio al por menor.

Se hacen monitoreos permanentes a las operaciones procesadas por los socios, además de hacer un previo a la vinculación de socios, como son las listas de control UAFE (Unidad de Análisis Financiero y Económico), función judicial, SRI (Servicios de Rentas Internas) y registro Civil a fin de descartar que la entidad y su representante no se vean inmersos en actividades ilícitas.

**Debilidades:**

- Existencia de morosidad

**Fortalezas:**

- Confianza de socios

**Entidades reguladoras:**

La cooperativa está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Junta de Regulación Monetaria y Financiera, Banco Central del Ecuador, entre otras, las entidades reguladoras han emitido varias resoluciones con el fin de proteger y precautelar los recursos de cada ciudadano que tiene su entidad financiera sean, caja o banco comunal, entre otras.

### **Fortalezas:**

- Permanencia de control de entidades reguladoras

### **Competidores:**

La competencia también se clasificó entre una de las oportunidades dentro del territorio de la comunidad mas no a nivel cantonal ya que es la única y primera entidad financiera que se encuentra en el lugar. Sin embargo, cabe recalcar que la cooperativa esta debajo de otras entidades similares a nivel competitivo.

### **Fortalezas:**

- Oportunidades laborales a las personas de la comunidad

### **Empleados:**

Todos los que conforman el personal de la organización han sido aplicados a la metodología de análisis y monitoreo, a fin de evaluar y medir el eventual riesgo de lavado de activos. Además de realizar in análisis patrimonial y nivel de endeudamiento, señalando todo en base a los establecido a la normativa vigente.

Según hemos podido obtener datos con la encuesta los colaboradores afirmaban que poseen una buena comunicación con la gerente de la misma por lo que es un factor fundamental dentro de la gestión puesto que la correcta comunicación ayudará a que se coordine las actividades, lo que va directamente ligado a su productividad y rentabilidad. Sin embargo, en otra pregunta la mayoría de los encuestados presentaban un resultado poco satisfactorio respecto a las condiciones adecuadas dentro de cada área de trabajo, por lo tanto, se aduce una insatisfacción entre los colaboradores con un ambiente poco cálido y eso se refleja en la atención que da a todas las personas que forman parte de la cooperativa.

### **Debilidades:**

- Satisfacción respecto a las condiciones adecuadas de cada área de trabajo.
- Productividad de capital humano

### **Fortalezas:**

- Personal correctamente evaluado y preparado
- Personal capacitado
- Buen ambiente organizacional

## Ingresos

Los indicadores de crecimiento son favorables en el año 2021, activos ha crecido en un 36,56%, pasivos en un 39,55% y el patrimonio en un 30,19% en relación al año anterior por lo tanto se espera mayor crecimiento en los siguientes años.

La cooperativa cuenta con un crecimiento de capital social sin embargo es muy débil para su crecimiento o desarrollo ya que es un factor importante que determina la capacidad de mantenerse en el mercado.

### Debilidades:

- Desarrollo fuerte de ingresos

### Fortalezas:

- Progreso en los activos, pasivos y patrimonio

#### 5.2.2.5. *Elaboración de matrices*

##### a) Matriz de perfil competitivo-MPC

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., tiene varios competidores en el mercado saberlos identificar ayuda a marcar puntos de partida esenciales para el desarrollo de estrategias. Para la creación de la matriz del perfil competitivo se seleccionó dos cooperativas del mercado local que mayor influencia tienen además de ser similares.

**Tabla 5-5:** Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
Factores claves del éxito	Ponderación	COAC JOYOCOTO LTDA.		COAC CHIBULEO LTDA.		COAC KULLKI MINKANA WASI LTDA	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Presencia en el mercado	0,17	1	0.17	4	0.68	4	0.68
Competitividad de precios	0,17	2	0.34	3	0.51	3	0.51
Calidad del servicio	0,13	4	0.52	2	0.26	4	0.52
Publicidad	0,14	2	0.28	3	0.42	2	0.28
Infraestructura	0,12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
Ubicación estratégica	0,17	1	0.17	4	0.68	4	0.56
Mantenimiento y disponibilidad de tecnología	0,10	2	0.2	2	0.20	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.8</b>		<b>3.11</b>		<b>3.21</b>

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Calificación de factores:** 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza  
Una vez identificado los factores más relevantes del éxito, fueron calificados por un peso cuya sumatoria es igual 1 dicha calificación del peso se dio de acuerdo a la importancia de los factores. De la misma manera se procedió con la calificación de los factores del 1 al 4 de acuerdo a categoría de los mismo finalmente se multiplico el total por la calificación de cada factor obteniendo como resultado una puntuación ponderada de la misma.

**Análisis:** Se observa que la entidad de Joyocoto se encuentra muy alejado competitivamente, tiene un perfil competitivo por debajo de la competencia con un puntaje de 1.8 mientras las otras cooperativas superan de un puntaje de 3, Se evidencia que no se está tomando acciones para superar los factores claves del éxito y esto puede llegar a ser muy grave.

b) Matriz de capacidad externa (perfil de oportunidades y amenazas) POAM

En la siguiente matriz se indica las oportunidades y amenazas basados de la información recopilada y las de más alto impacto derivadas de ambos análisis.

**Tabla 6-5:** Matriz POAM COAC Joyocoto Ltda.

POAM COAC Joyocoto Ltda.									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONÓMICOS</b>									
Desempleo		x					X		
Capital social				x			X		
Indicadores de crecimiento		x					X		
Acceso de créditos					x		X		
Competencia		x						x	
<b>POLÍTICOS</b>									
Cambios y regulaciones en la ley				x				x	
Estabilidad política					X			x	
Apoyo del estado al sector cooperativista		x						x	
<b>SOCIALES</b>									
Situación demográfica				x			X		
Impacto sociocultural					x			x	
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Acceso a las tecnologías de la información		X						x	
Productos y servicios con tecnología avanzada					X			x	

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

**Análisis:** Se ha evaluado el POAM determinando que en el aspecto económico tienen un 60% de oportunidades y el 40% de amenazas indicando que existen factores de gran impacto como el desempleo, el capital social, los indicadores de crecimiento, y los accesos de crédito.

En lo político se determinó un 33.33% de oportunidad y un 66.66% de amenaza, señalando que los factores son de mediano impacto.

En lo social indica que el 100% es una amenaza de grande y mediano impacto respectivamente. Por último, tecnológicamente es un 50% de oportunidad y 50% de amenaza siendo ambos de mediano impacto

c) Matriz de capacidad interna (perfil de capacidad interna) PCI

**Tabla 7-5:** Diagnóstico interno PCI capacidad directiva

Capacidad directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa - responsabilidad Social			x					x	
Uso de planes estratégicos			x				x		
Evaluación y pronóstico del medio				x			x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				x			x		
Flexibilidad de la estructura organizacional						x			x
Comunicación y control gerencial		X						x	
Orientación empresarial			x					x	
Habilidad para retener gente altamente creativa					x		x		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			x						x
Habilidad para manejar la inflación				x			x		
Agresividad para enfrentar la competencia				x			x		
Sistemas de control		X						x	
Sistemas de toma de decisiones			x					x	
Sistema de coordinación			x					x	
Evaluación de gestión			x					x	

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

**Análisis:** De acuerdo a la toma de información y las observaciones a la gerencia, se procedió a desarrollar la matriz con la información donde de acuerdo al cálculo matemático de 15 ítems de evaluación, 9 son debilidades el 60%, y 6 son fortalezas el 40%, donde se evidencia que existe una baja capacidad directiva por parte de los altos mandos, por lo cual es indispensable generar estrategias que ayudena tener una capacidad directiva eficiente en la empresa

**Tabla 8-5:** Diagnóstico interno PCI capacidad tecnológica

TECNOLÓGICA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de tecnología utilizado en los servicios.				X			X		
Fuerzas de patentes y procesos.									x
Valor agregado al servicio.		X						x	
Economía de escala		x						x	
Nivel tecnológico					x			x	
Aplicación de tecnología de computadoras			X					x	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas						X		x	

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Análisis:** Atraves de esta matriz podemos decir que la cooperativa cuenta con un 60% de debilidades debido a que no cuenta con los servicios actualizados aplicando tecnología que ayude a la captación de socios, pero a la vez esto se debe a que la cooperativa aún no ha tenido el debido presupuesto para realizar estos avances

**Tabla 9-5:** Diagnóstico interno PCI Talento Humano

Capacidad Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del taletto humano.			X					X	
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad	X						X		
Rotación		X						X	
Absentismos						X			X
Pertenencia	X						X		
Motivación		X						X	
Nivel de remuneración			X						X
Accidentalidad			X			X			X
Retiros			X					X	
Índices de desempeño						x			X

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Análisis:** de acuerdo con el análisis presentado podemos ver que la cooperativa obtiene una fortaleza del 75% en el área de talento humano y con un 25% de debilidad, sin embargo, requiere de apoyo y mejoramiento continuo e implementar el desempeño a resolver los problemas de la institución.

**Tabla 10-5:** Diagnostico Interno PCI Capacidad Competitiva.

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad, exclusividad.					x		X		
Lealtad y satisfacción del cliente.		X						x	
Participación del mercado					x		X	x	
Bajos costos de distribución y ventas					x			x	
Uso de la curva de Experiencia						x			x
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición						x			x
Grandes barreras en entrada de productos en la Compañía						x			x
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.			X						x
Fortalezas de los Proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
Concentración de Consumidores						x			x
Administración de Socios			X				X		
Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
Portafolio de productos						X	X		
Programas postventa				X			X		

**Realizado por:** (Guano, I. 2021).

**Análisis:** De los 14 factores el 64.28% presenta debilidades de bajo impacto a causa de que la cooperativa a comparación a instituciones fuera de la comunidad tiene un bajo rendimiento ya que esta aun en desarrollo, pero el 35.75% presenta fortaleza por el apoyo de organismos públicos y privados.

**Tabla 11-5:** Diagnostico Interno PCI Capacidad Financiera

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere					X			X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X						X
Facilidad para salir al Mercado						X			X
Rentabilidad, retorno de la inversión			X						X
Liquidez disponibilidad de fondos internos				X				X	
Comunicación control gerencial		X							X
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica				X					X
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X			X	

Fuente: Autor

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Análisis:** Se observa que de los 8 factores el 62.5% son debilidades y el 37.5 son fortalezas estos datos nos ayuda determinar que existe un problema con la capacidad financiera y se debe dar soluciones.

d) Matriz de evaluación de factor interno-MEFI

**Tabla 12-5:** Matriz de evaluación de factor interno-MEFI

MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS	VALORACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERADO
		Del 3 al 4	
Cuenta con terreno he infraestructura propia.	0.07	4	0.28
Confianza de socios.	0.07	4	0.28
Oportunidades laborales a las personas de la comunidad	0.07	3	0.21
Personal capacitado	0.09	3	0.27
Buen ambiente organizacional	0.07	3	0.21
Progreso en los activos, pasivos y patrimonio	0.09	3	0.27
<b>TOTAL</b>	<b>0.46</b>		<b>1.52</b>
DEBILIDADES		Del 1 al 2	
Ubicación estratégica	0.10	2	0.2
Aprovechamiento de espacios	0.08	1	0.08
Existencia de morosidad	0.08	2	0.16
Satisfacción respecto a las condiciones adecuadas de cada área de trabajo.	0.09	1	0.09
Productividad de capital humano	0.10	1	0.1
Desarrollo de ingresos	0.09	1	0.09
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.54</b>		<b>0.72</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.24</b>
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2,24</b>

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Calificación de factores:** 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza

**Análisis:** De acuerdo con la matriz realizada podemos determinar que el valor ponderado de la fortaleza es de 1.52 es superior al de las debilidades que cuenta con un valor ponderado de 0.72 significando que el entorno interno es favorable en sus fortalezas y para la COAC Joyocoto Ltda. Pero se debe tomar en cuenta ciertos factores que si afectan a la empresa y tomar medidas para solucionar ya que el puntaje cuenta con 2.24 y no es un buen puntaje un valor que sea menos que 2.5.

e) Matriz de evaluación de factor externo-MEFE

**Tabla 13-5:** Matriz de evaluación de factor externo-MEFE

<b>MATRIZ MEFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
		Del 3 al 4	
Sector se convierte en urbano	0.07	3	0.21
Incremento de emprendimientos.	0.09	4	0.36
Obtención de equipo para el registro de datos	0.09	3	0.27
Incentivo a la reactivación después de la pandemia	0.08	3	0.24
Apoyo de financiamiento de la CONAFIPS	0.08	4	0.32
Acceso de créditos	0.09	3	0.27
Apoyo y aceptación de la gente de la misma comunidad	0.04	3	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>0.51</b>		<b>1.79</b>
<b>AMENAZAS</b>		Del 1 al 2	
Obras que demuestran el desarrollo urbanístico.	0.09	1	0.09
Aumento de desempleo.	0.08	1	0.08
Migración de jóvenes	0.07	1	0.07
Innovación tecnológica	0.08	2	0.16
Nuevas regulaciones	0.09	1	0.09
Estabilidad del país	0.08	1	0.08
Cooperativas que ofrecen mismo servicio	0.9	1	0.9
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.</b>		<b>1.49</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.32</b>
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2,33</b>

Realizado por: (Guano, I. 2021).

**Calificación de factores:** 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza

**Análisis:** Se observa que el valor ponderado de la oportunidad cuenta con un valor de 1.79 mientras el valor ponderado de las amenazas con 1.49 demostrando que el total es de 3.26 de este modo superando la base de 1.5 e indicando un buen desarrollo del factor externo.

f) Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA o FODA.

**Tabla 14-5:** Matriz DOFA O FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector se convierte en urbano</li> <li>• Incremento de emprendimientos.</li> <li>• Obtención de equipo para el registro de datos</li> <li>• Incentivo a la reactivación después de la pandemia</li> <li>• Apoyo de financiamiento de la CONAFIPS</li> <li>• Acceso de créditos</li> <li>• Apoyo y aceptación de la gente de la misma comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras que demuestran el desarrollo urbanístico.</li> <li>• Aumento de desempleo.</li> <li>• Migración de jóvenes</li> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Nuevas regulaciones</li> <li>• Estabilidad del país</li> <li>• Cooperativas que ofrecen mismo servicio</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con terreno he infraestructura propia.</li> <li>• Confianza de socios.</li> <li>• Oportunidades laborales a las personas de la comunidad</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Buen ambiente organizacional</li> <li>• Progreso en los activos, pasivos y patrimonio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los productos mediante buenos créditos</li> <li>• Mejorar el establecimiento y aprovechar los espacios libres.</li> <li>• Crear un plan de mercadeo para ganar participación en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar campañas de fidelización a través de productos activos.</li> <li>• Campaña masiva para captar nuevos asociados</li> <li>• Culturar a los asociados en el uso de las herramientas tecnológicas.</li> <li>• Capacitar al personal para contar con un personal capacitado</li> <li>•</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Aprovechamiento de espacios</li> <li>• Existencia de morosidad</li> <li>• Satisfacción respecto a las condiciones adecuadas de cada área de trabajo.</li> <li>• Productividad de capital humano</li> <li>• Desarrollo de ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar servicios atractivos</li> <li>• Alianzas estratégicas para crecimiento del COAC</li> <li>• Analizar y actualizar las líneas de servicio existentes en la cooperativa con el fin de brindar una mayor satisfacción al cliente</li> <li>• Implementar una planificación para captar socios con publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la viabilidad de abrir nuevas oficinas en la ciudad de Guaranda.</li> <li>• Realizar y afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras.</li> <li>• Activar a socios inactivos con alto nivel de desempeño</li> <li>• Aumento de publicidad</li> </ul>

Realizado por: (Guano, I. 2021).

#### 5.2.2.6. *Diseño de objetivos y estrategias*

Los objetivos son planteados en función de las necesidades de la a Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., y las falencias encontradas en la administración, los mismos que se definen de acuerdo a los análisis de las matrices realizadas anteriormente. De acuerdo a cuatro perspectivas (financiero, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje) los cuales se van a enfocar las estrategias que se citan a continuación.

**Tabla 15-5:** Diseño de objetivos y estrategias del COAC Joyocoto Ltda.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>FINANCIEROS</b>	Lograr un crecimiento en el mercado local y nacional con altos estándares financieros.	Establecer alianzas y convenios estratégicos con entidades públicas y privadas
	Analizar y actualizar más líneas de productos y servicios financieros atractivos.	Estudiar y ejecutar nuevas líneas de productos y servicios financieros atractivos de calidad en base a las necesidades de los socios.
<b>SOCIOS</b>	Incrementar la captación de nuevos socios.	Ejecutar un plan de marketing y publicidad que generen credibilidad en el sistema económico.
		Reformar el actual manual de créditos
	Mejorar el servicio al cliente, que se pedirán en un buzón de sugerencias de manera física.	Diseñar un formulario con preguntas del servicio prestado a nuestros socios.
	Usar la innovación y tecnología para promocionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto, a fin de que conozcan sus servicios y beneficios.	Crear una página profesional. Para cuando quiera un cliente consultar información rápida, busque en internet.
<b>PROCESO INTERNO</b>	Alcanzar un crecimiento sostenido.	Incrementar la rentabilidad y mantener niveles controlados de mora
	Optimizar las operaciones de forma sostenible	Implementar una cultura de riesgo y transparencia mediante un código de Buen Gobierno Corporativo.
	Mejorar y fortalecer el desempeño de la gestión administrativa.	Actualizar el plan estratégico de la cooperativa
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capacitar al personal	Realizar una clasificación de las necesidades de capacitación, para entrenar al personal y de este modo mejorar el desempeño de la cooperativa.
	Mejorar el sistema de comunicación interna	Mejorar el manejo de información actualizada y socializaciones para mantenerse al tanto a los cambios del sector financiero.
	Adoptar la cultura de aprendizaje	Contar con el personal calificado y motivado

Realizado por: (Guano, I. 2021).

#### 5.2.2.7. Ejecución

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

**Tabla 16-5:** Plan de Acción

Plan de Acción (plan operativo)							
Objetivo	Estrategias	Indicadores	Responsable	Recursos	Costo Presupuestario	Planificado	Ejecutado
Lograr un crecimiento en el mercado local y nacional con altos estándares financieros.	Estrategias administrativas o de gestión.	<b>Nivel de eficiencia</b> =((número de alianzas o convenios en el 2022 / número de alianzas o convenios atendidos en el 2021)-1) * 100%	Gerencia	Humano. Tecnológicos Materiales.	\$0	Se aplicará desde octubre 2022 hasta septiembre 2024	En proceso
Analizar y actualizar más líneas de productos y servicios financieros atractivos.	Estudiar y ejecutar nuevas líneas de productos y servicios financieros atractivos de calidad en base a las necesidades de los socios.	<b>Total, colocaciones</b> = ((total colocaciones 2022/ total colocaciones 2021) -1)) *100  <b>Indicador de cumplimiento</b> = (proyectos internos acabados en plazo / proyectos internos totales) * 100	Gerencia y consejo de administración	Humanos y materiales	\$1150	Desde marzo 2023 al junio 2023	Por realizar.
Incrementar la captación de nuevos socios.	Ejecutar un plan de marketing y publicidad que generen credibilidad en el sistema económico. Reformar el actual manual de créditos	<b>Incremento de las captaciones</b> = ((total de captaciones 2022/ total de captaciones 2021) -1)) * 100	Gerencia, colaboradores y contadores	Humanos y materiales	\$2000	Desde octubre 2022 hasta septiembre 2024	Por realizar.
Mejorar el servicio al cliente, que se pedirán en un buzón de sugerencias de manera física.	Diseñar un formulario con preguntas del servicio prestado a nuestros socios.	<b>Nivel de eficiencia</b> = ((número de socios atendidos en el 2022/ número de socios atendidos en el 2021) - 1)) * 100  <b>Nivel de satisfacción</b> = ((número de reclamos recibidos en el 2022/ número de reclamos recibidos en el 2021) - 1))* 100	Gerente y consejo de administración	Humanos, financieros y materiales	\$1000	Desde mayo 2022 hasta septiembre 2024	Por realizar.

Usar la innovación y tecnología para promocionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto, a fin que conozcan sus servicios y beneficios.	Crear una página web profesional. Para cuando quiera un cliente consultar información rápida, busque en internet.	<b>Nivel de eficiencia</b> = ((número de socios atendidos en el 2022/ número de socios atendidos en el 2021) -1))* 100  <b>Nivel de satisfacción</b> =((número de reclamos recibidos en el 2022/ número de reclamos recibidos en el 2021) -1))* 100	Gerencia y consejo de administración	Humanos y materiales	\$100	desde septiembre 2023 diciembre 2024	Por realizar.
Alcanzar un crecimiento sostenido.	Incrementar la rentabilidad y mantener niveles controlados de mora	Implementar el Código de buen gobierno corporativo, implementar el sistema de control interno	Gerencia y consejo de administración	Humanos y materiales	\$120	desde junio 2023 a septiembre 2024	Por realizar.
Optimizar las operaciones de forma sostenible	Implementar una cultura de riesgo y transparencia mediante un código de Buen Gobierno Corporativo.	Duración del proceso crediticio	Gerencia y consejo de administración		\$100	desde marzo 2023 a septiembre 2024	Por realizar.
Mejorar y fortalecer el desempeño de la gestión administrativa.	Actualizar el plan estratégico de la cooperativa	<b>Cumplimiento de objetivos</b> = (número de objetivos cumplidos / número de objetivos propuestos) * 100 <b>Eficiencia de la ejecución de las estrategias</b> = (tiempo utilizado en la ejecución de estrategias / tiempo programado para la ejecución de estrategias) * 100	Autora y gerente	Humanos y materiales	\$1000	Desde maro 2023 a septiembre 2024	Por realizar.
Capacitar al personal	Realizar una clasificación de las necesidades de capacitación, para entrenar al personal y de este modo mejorar el desempeño de la	<b>Nivel de eficiencia</b> = ((número de socios atendidos en el 2022/ número de socios atendidos en el 2021) - 1)) * 100	Gerente, colaboradores y contador	Humano y material	\$1000	desde agosto 2023 a octubre 2024	Por realizar.

	cooperativa.	<b>Nivel de satisfacción</b> = ((número de reclamos recibidos en el 2022/ número de reclamos recibidos en el 2021) - 1) * 100					
Mejorar el sistema de comunicación interna	Mejorar el manejo de información actualizada y socializaciones para mantenerse al tanto a los cambios del sector financiero.	<b>Tasa de crecimiento de captaciones</b> =nuevas inversiones a plazo fijo / inversiones a plazo fijo total	Gerente y colaboradores	Humano y material	\$700	desde marzo 2023 a septiembre 2024	Por realizar.
Adoptar la cultura de aprendizaje	Contar con el personal calificado y motivado	<b>Modelo de desarrollo del Talento Humano (Plan de Carrera Profesional)</b>	Gerente y colaboradores	Humano	\$100	Desde agosto 2023 a noviembre 2024	Por realizar.

Realizado por: (Guano, I. 2021).

## CONCLUSIONES

- La deficiente gestión de operaciones debido a la falta de herramientas administrativas y de control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., obstaculizando la toma de decisiones acertadas de la gestión administrativa considerándolo como indispensable para mejorar la gestión.
- El diagnóstico de la cooperativa permitió reconocer puntos claves internos y externos con la finalidad de realizar el diseño del plan estratégico que a través de herramientas administrativas que pretenden mejorar la gestión y el fortalecimiento de la cooperativa.
- El diseño del plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Joyocoto Ltda., se enfocó en un análisis mediante la elaboración de matrices: De perfil competitivo, la capacidad externa e interna, Evaluación de Factores internos y externos, FODA. Los cuales sirvieron de lineamientos para la propuesta de estrategias en las perspectivas financieras, socios, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.
- La aplicación del Plan Estratégico como una herramienta de gestión servirá a la hora de establecer lineamientos claves para el manejo administrativo y operativo de la organización mediante objetivos estratégicos.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Joyocoto Ltda., no demuestra un análisis pertinente y minucioso de las evaluaciones constantes con relación al tiempo y logro de objetivos lo que dificulta el cumplimiento de su visión.

## RECOMENDACIONES

- Difundir el Diseño del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda. 2022- 2024 además de capacitar al personal con el objeto de desarrollar habilidades y fortalecer el conocimiento de todos los colaboradores para lograr el éxito.
- Aplicar nuevos métodos, técnicas y herramientas administrativas y operativas que hagan que el proceso de tomar decisiones dentro de la organización sea mucho más productivo.
- El diseño de la Organización Estratégica debería enfocarse a las actividades con más detalle que dirija al cumplimiento de objetivos y metas, responsabilizando a los directivos como a los colaboradores considerando los recursos indicados.
- Aplicar las estrategias planteadas en los plazos establecidos en el presente trabajo de integración curricular, para de esta manera maximizar el uso de recurso y reorientar las estrategias y que estén en línea con las metas y objetivos de la organización.
- De acuerdo con la investigación se pudo evidenciar que es necesario que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria realice un seguimiento continuo a las cooperativas de ahorro y crédito de todos los segmentos.
- Se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda., evalúe de manera rígida el cumplimiento de la planificación estratégica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alemán Mancheno, L. J. (2018). *Diseño Del Plan Estratégico De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cámara De Comercio Riobamba Ltda.*, Periodo 2017-2021. 97.
- Arboleda Álvarez, O. L., & Zabala Salazar, H. (2016). *Gestión del factor comunidad en cooperativas con actividad de ahorro y crédito del departamento de Antioquia*. Universidad Católica Luis Amigó. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/127434>
- Cantón Guaranda, G. A. D. (2020). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial. *Guaranda, Bolívar, Ecuador*. Obtenido de <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/download/PDOT-Canton-Guaranda-preliminar.pdf>
- Chiavenato, I. A. S. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. Obtenido de <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cuji, P. (2011). *Análisis contable financiero en la cooperativa de ahorro y crédito Joyocoto Ltda., comunidad de Joyocoto, parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, año 2011*(Proyecto de Investigación previo a la obtención del título). *Guaranda*. Obtenido de <http://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/674/1/PRESENTACI%C3%93N%20DE%20TESIS.pdf>
- Curo Ñaupá, R. (2014). *La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga-2014*.
- Fernández, C. L. (2020). Proyecto de inversión (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Guano, M. (2018). *Plan de marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Joyocoto" Ltda, cantón Guaranda, provincia Bolívar, para el periodo 2017*. ((Proyecto de Investigación previo a la obtención del título). *Riobamba*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13905/1/102T0280.pdf>
- Monroy Mejía, M. D. L. Á. y Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México, D.F, Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512?page=71>.
- Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Ediciones de la U

- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica* (2a. ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126524?page=20>
- Ramírez, M. y Tejada Betancourt, L. (II.) (2020). *Gerencia estratégica*. Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175881?page=39>.
- Reyes, M. P. (2015). La encuesta. *Obtenido de http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/laencuesta.pdf*.
- Rojas, M., & Medina, L. (2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Bogotá. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Salgado Benítez, J. Guerrero López, L. & Salgado Hernández, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/130328?page>
- Salinas, G. A. D. P. R. (2020). Plan de desarrollo y ordenamiento 2020-2025. *Guaranda, Bolívar, Ecuador. Recuperado de: http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/download/PDOT-Canton-Guaranda-preliminar.pdf*.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Mapas Estratégicos, Índices de Gestión, Alineamiento Estratégico, Ejecución Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE

#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES



PREGUNTAS	RESPUESTAS
13. ¿Cuáles fueron las razones que le motivaron para asumir la gerencia de la cooperativa?	
14. ¿Actualmente la cooperativa posee un plan estratégico actualizado?	
15. ¿Cómo desea dirigir a la cooperativa y sus proyectos a futuro?	
16. ¿Cuáles son las fortalezas de la cooperativa que usted ha identificado?	
17. ¿Cuáles son las debilidades de la cooperativa que usted ha identificado?	
18. ¿Cree usted que la misión, visión y objetivos de la cooperativa reflejan metas que se desea alcanzar?	
19. ¿Cree que los colaboradores de la cooperativa se encuentran conformes con la gestión administrativa?	
20. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo y las relaciones intrapersonales del todos los colaboradores?	
21. ¿La cooperativa maneja un plan de capacitación para sus empleados?	
22. ¿Cuáles son sus principales competidores?	
23. ¿Cuál ha sido el mayor problema de la empresa (hablando de su administración)?	
24. ¿Como afecto la pandemia por covid-19 a la cooperativa	

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS  
COLABORADORES**



**OBJETIVO:** Mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.

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

Si

no

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

Si

no

PREGUNTA 3: ¿Se han aplicado los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Joyocoto Ltda.?

Si

no

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

Excelente

Buena

regular

mala

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

Si

no

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

Si

no

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

Excelente

Buena

Regular

mala

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

Presupuesto Limitado

Distribución Inadecuada De Los Recursos

Inexistencia De Planificación Estratégica

Poca Comunicación

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

Si

no

PREGUNTA 10 ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la administración?

Atención al cliente

Administración

**ANEXO C: GERENTE DE COAC JOYOCOTO LTDA.**



**ANEXO D: REUNIONES CON LOS REPRESENTANTES DE ASAMBLEA COAC JOYOCOTO LTDA**





**ANEXO E: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ETAPAS	TRABAJO	DE	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			S1	S2	S3	S4												
<b>25 %:</b>	Presentación y aprobación del anteproyecto.																	
<b>50 %:</b>	Desarrollo del proyecto de investigación hasta culminar el marco teórico.																	
<b>75 %:</b>	Desarrollo de la metodología y diseño de investigación para la obtención de resultados que permitan tomar decisiones en el diseño de la propuesta.																	
<b>100%:</b>	Desarrollo del último capítulo, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos y preparación del material para la defensa del trabajo de Integración Curricular.																	
Este cronograma de actividades está sujeto a cambios, por motivos del normal desarrollo de la investigación, con el criterio de tiempo en más, no en menos.																		



epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 11 / 07 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> IVANOVA DE LOS ANGELES GUANO PUNINA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

0855-DBRA-UPT-2023