



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIOS P.A.I.S. LTDA., SUCURSAL RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2015 – 2019.”

AUTORA:

ANA LUCIA CASCO VILLAGÓMEZ

RIOBAMBA –ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Ana Lucia Casco Villagómez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso

DIRECTOR

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Ana Lucia Casco Villagómez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que previenen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 9 marzo de 2017

Ana Lucia Casco Villagómez
C.C.: 0603800400

DEDICATORIA

A Dios

Por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida dándome fortaleza, paciencia y perseverancia poniendo en primer lugar sus principios.

A mi Hija

Camila por ser mi motivo de lucha y superación para conseguir tan anhelada meta.

A mi Esposo

Por ser la persona que me ha apoyado incondicionalmente con amor y paciencia en los buenos y malos momentos del proceso de formación académica.

A mis Padres

Por ser las personas que me han guiado en el transcurso de mi vida brindándome su apoyo permanente e incondicional en este proceso.

Dedico este trabajo de titulación a todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra manera para que este logro se cumpla.

Anita

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme acompañado y permitido vivir una etapa más de mi vida generando confianza que si se puede lograr las metas que uno se propone.

A mi Esposo y a mi Hija, quienes han sido un soporte necesario para mi desarrollo profesional y personal, por estar en los malos y buenos momentos que día a día se presentan por confiar en mi capacidad y creer, por su apoyo y sacrificio sin lo cual no hubiera culminado mi carrera profesional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Por su sólida formación y en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por haberme abierto sus puertas y brindarme la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa institución formándome profesionalmente y por haber puesto a nuestra disposición docentes capacitados con conocimientos éticos, morales y técnicos.

A mi Director y Miembro de Tesis

Ing. Leonardo Cabezas y a la Lic. Mónica Brito, por la paciencia y tiempo al revisar el trabajo de investigación aportando con valiosas sugerencias.

A los Docentes

Que en transcurso de la carrera semestre a semestre fueron las personas que me instruyeron a través de sus conocimientos y experiencias.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito

País Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. por abrirme las puertas y permitirme el desarrollo del trabajo de titulación, por todo su apoyo brindado.

Anita

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1. Justificación Teórica.....	5
1.2.2. Justificación Metodológica.....	6
1.2.3. Justificación Académica	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.2.1 Crisis Financiera en el Ecuador	12
2.2.2 Cooperativismo en el Ecuador.....	13
2.2.3 Diferencias entre Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	15
2.2.4 Sector Cooperativo	15

2.2.5	Clasificación de las Cooperativas	16
2.2.6	Concepto de Planificación	18
2.2.7	Definición administrativa de planeación	18
2.2.8	Importancia de la planificación	20
2.2.9	Conceptos de Planificación Estratégica.....	21
2.2.10	Características.....	22
2.2.11	Funciones.....	23
2.2.12	Elementos para la formulación de planes	25
2.2.13	Fases de la Planeación	26
2.2.14	Tipos de Planeación.....	29
2.2.15	Definición de estrategia	29
2.2.16	Declaración de la misión	30
2.2.17	Declaración de la visión.....	30
2.2.18	Valores corporativos.....	30
2.2.19	Objetivos a largo plazo	31
2.2.20	Diagnóstico institucional	31
2.2.21	Fuerzas competitivas de Michael Porter.....	32
2.2.22	Análisis Interno.....	32
2.2.23	Análisis Externo	34
2.2.24	Herramientas de la Planeación Estratégica.....	35
2.2.25	Estructura del documento del Plan Estratégico	40
2.2.26	Definición de Estrategias.....	40
2.2.27	Tipos de Estrategias.....	41
2.2.28	Redacción del Plan Estratégico	42
2.3	IDEA A DEFENDER	43
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		44
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.2.1	De campo.....	44
3.2.2	Bibliografía-documental	44
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.3.1	Población.....	44
3.3.2	Muestra	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	46

3.4.1	Métodos de investigación	46
3.4.2	Técnicas e instrumentos de investigación.....	46
3.5	RESULTADOS	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		59
4.1	TÍTULO.....	59
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	59
4.2.1	Alcance	59
4.2.2	Objetivos.....	59
4.2.3	Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos.....	60
4.2.4	Análisis de Riesgos.....	61
4.2.5	Diagnóstico Institucional.....	63
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	105
4.3.1	Objetivos Institucionales	105
4.3.2	Objetivos Financieros	105
4.3.3	Objetivos de Mercado – Clientes.....	105
4.3.4	Objetivos Organización, Procesos y Tecnología.....	106
4.3.5	Objetivos de Talento Humano	106
4.4	EJECUCIÓN ESTRATÉGICA	108
4.5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	126
4.6	ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA COAC P.A.I.S. LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA.....	132
CONCLUSIONES		137
RECOMENDACIONES.....		138
BIBLIOGRAFÍA		139
ANEXOS		141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banco.....	15
Tabla 2: Matriz FODA.....	35
Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos	36
Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos	38
Tabla 5: Matriz Perfil Competitivo.....	39
Tabla 6: Nomina de Empleados.....	45
Tabla 7: Población y Muestra	45
Tabla 8: Productos y Servicios de la Cooperativa	48
Tabla 9: Atención del personal	49
Tabla 10: Sugerencia de cambios en la Cooperativa	50
Tabla 11: Otorgamientos de Créditos	51
Tabla 12: Competencia local	52
Tabla 13: Evaluación de metas propuestas en el 2015	53
Tabla 14: Proyección de la COAC P.A.I.S. Ltda. Dentro de 5 años	54
Tabla 15: Fortalezas.....	55
Tabla 16: Debilidades	56
Tabla 17: Existencia de una Planificación estratégica en la COAC	57
Tabla 18: Mejora de la Competitividad	58
Tabla 19: Matriz de Análisis de Riesgos	62
Tabla 20: Matriz análisis externo.....	64
Tabla 21: Matriz perfil estratégico externo (macro entorno).....	74
Tabla 22: Matriz análisis externo.....	76
Tabla 23: Matriz Perfil Estratégico Externo (micro entorno).....	80
Tabla 24: Matriz de Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos	82
Tabla 25: Matriz de Análisis Interno	84
Tabla 26: Matriz Perfil Estratégico Interno	89
Tabla 27: Matriz de Análisis Interno	91
Tabla 28: Matriz Importancia Desempeño	92
Tabla 29: Análisis Matriz Importancia – Desempeño	93
Tabla 30: Análisis Interno.....	95
Tabla 31: Análisis Externo	97

Tabla 32: Matriz FODA.....	99
Tabla 33: Matriz Estratégica FO-FA/DO-DA	100
Tabla 34: Matriz EFI.....	102
Tabla 35: Matriz EFE	103
Tabla 36: Matriz Cuadro de Mando Integral	108
Tabla 37: Plan de Implementación	126
Tabla 38: Comportamiento financiero	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1: Proceso administrativo	19
Gráfico N°. 2: Requerimientos de la planeación estratégica.....	23
Gráfico N°. 3: Información requerida para la planeación	24
Gráfico N°. 4: Elementos para formulación de planes.....	25
Gráfico N°. 5: Fases de la Planificación	26
Gráfico N°. 6: Establecimiento de objetivos	27
Gráfico N°. 7: Políticas	27
Gráfico N°. 8: Establecimientos de objetivos	28
Gráfico N°. 9: Tipos de Planeación.....	29
Gráfico N°. 10: Fuerzas Competitivas de Porter	32
Gráfico N°. 11: Productos y Servicios que oferta la COAC	48
Gráfico N°. 12: Atención del Personal.....	49
Gráfico N°. 13: Sugerencias de cambio	50
Gráfico N°. 14: Otorgamiento de Créditos	51
Gráfico N°. 15: Competencia local	52
Gráfico N°. 16: Evaluación de metas.....	53
Gráfico N°. 17: Proyección de La COAC	54
Gráfico N°. 18: Fortalezas de la COAC P.A.I.S. Ltda.	55
Gráfico N°. 19: Debilidades de la COAC P.A.I.S.	56
Gráfico N°. 20: Existencia de una Planificación Estratégica en la COAC P.A.I.S.	57
Gráfico N°. 21: Mejora de Competitividad.....	58
Gráfico N°. 22: Resumen Matriz Perfil Estratégico Externo (Macro Entorno).....	75
Gráfico N°. 23: Resumen Matriz Perfil Estratégico Externo (Micro Entorno).....	81

Gráfico N°. 24: Matriz Perfil Estratégico Interno	90
Gráfico N°. 25: Matriz Importancia Desempeño	93
Gráfico N°. 26: Mapeo Estratégico	107
Gráfico N°. 27: Organigrama Estructural	132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1: Encuesta realizada al personal operativo y administrativo	141
Anexo N°. 2: RUC de la entidad	145
Anexo N°. 3: Segmento 5 COAC P.A.I.S. LTDA. SEGÚN LA SEPS	147
Anexo N°. 4: Foto de la COAC P.A.I.S. LTDA., SUCURSAL RIOBAMBA.....	148

RESUMEN

La Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios (P.A.I.S.) Ltda., Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2015 – 2019, con la finalidad de aportar para un cambio en el desarrollo organizacional, mejorar la competitividad, permanencia en el mercado financiero y la adecuada toma de decisiones ya que las debilidades se presentan en el área administrativa ocasionando una inadecuada segregación de funciones en el personal de la entidad. El proceso del desarrollo incluye la declaración de la misión, visión, valores corporativos, diagnóstico institucional mediante diferentes matrices: análisis de riesgo, factores internos y externos, perfil estratégico, FODA, objetivos institucionales y estratégicos con indicadores de cumplimiento, mapeo estratégico y organigramas funcional y estructural una vez realizado este proceso se concluye con el Plan de Implementación a la entidad los mismos que aseguran la confiabilidad de los socios y optimización de recursos. Se recomienda mantener y fortalecer las relaciones con los clientes/socios, actualizar la normativa interna de la institución, mejorar o mantener los índices financieros saludables con respecto a liquidez, morosidad y provisión de cartera, capacitar al Talento Humano en atención al cliente y servicio posventa, ampliación o reubicación de su infraestructura física, realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación.

Palabras claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FODA.

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The Strategic Planning at the Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios (P.A.I.S.)Ltda.,Riobamba, Chmborazo, period 2015-2019,with the purpose of contributing to a change in its organizational development, to improve competitiveness, permanence in the financial market and the proper decisión making since the weaknesses appear in the administrative area causing an inadequate segregation of functions in the staff of the entity.The development process includes the mission statement, visión, corporate values, institutional diagnosis through different matrices: risk analysis, internal an external factors, strategic profile, SWOT, institutional and strategic objetives with compliance indicators, strategic mapping and functional and structural organization charts, once this process is completed, it is concluded with the Implementation Plan to the entity the same that ensure the reliability of partners and optimization of resources. It is recommended to maintain and strengthen relationships with clients/partners, update the internal regulations of the institution, improve or maintain healthy financial índices with regard to liquidity, default and provision of portfolio, train Human Talent in customer service and after-sales service, expansion or recolation of their physical infrastructure, advertising in the different media.

Keywords: STRATEGIC PLANNING. ORGANIZATIONAL DEVOLOPMENT.
SWOT.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras han sido la base para el avance de la sociedad y el país. El trabajo entre la comunidad y las empresas es esencial para el crecimiento y el mejor desenvolvimiento en la sociedad, por esta razón el Sistema Financiero Nacional se convierte en la principal fuente de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMES), razón por la cual se determina que el factor económico es necesario en nuestro país pese a la situación económica que atraviesa el mismo.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son unidades especializadas en la captación de recursos económicos y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, contando con recursos, procesos, líneas, personal y sistemas de crédito altamente especializados, es decir, una alternativa del sector popular y solidario del país, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba dentro de sus principios de mejoramiento y fortalecimiento institucional identifico la necesidad de definir su planificación estratégica. Dentro de esta perspectiva se diseña una propuesta que surge como resultado del análisis de la situación actual de la Cooperativa.

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

La metodología aplicada para el diseño del plan estratégico se basa en el marco teórico de administración estratégica propuesto por los especialistas de la materia, para lo cual se realizó un trabajo conjunto con el personal de la institución, lo que permitió evaluar la situación actual de la organización y establecer nuevos lineamientos de dirección con acciones estratégicas enrumbadas al logro de los objetivos corporativos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, al desarrollar una Planificación Estratégica establecerá estrategias metodológicas las cuales permitirán a la administración tomar decisiones más idóneas para la Cooperativa además ayudará a mejorar la calidad de sus servicios y darse a conocer en el mercado financiero como una entidad sólida.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la planificación estratégica es una herramienta de gestión que no es utilizada únicamente en las grandes empresas, sino que se ha convertido en una necesidad en las pequeñas y medianas empresas para así fortalecer su permanencia en el mercado.

Hoy en día las empresas tienen la necesidad de establecer ventajas competitivas a largo plazo, las cuales deben adaptarse a los cambios que se producen en su entorno.

La institución en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción, Ahorro, Inversión, Servicios (P.A.I.S.) Ltda., Sucursal Riobamba, que se dedica a prestar servicios financieros a sus socios, y a la vez servicios sociales a los sectores más vulnerables, la misma que en la actualidad carece de un modelo específico de planificación estratégica a seguir para su desarrollo, lo que provoca una serie de inconvenientes, a saber:

- La situación actual de la institución en el ámbito administrativo estratégico interno muestra que, la COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, no evidencia una planificación estratégica estructurada como herramienta de gestión, que constituya como base para una planificación integral y óptima en el crecimiento institucional de la misma, en relación a sus estrategias mercadotécnicas para captar nuevos socios, recursos económicos y la colocación de cartera de crédito.
- La inexistencia de una Planificación Estratégica, impide obtener un diagnóstico situacional preciso lo cual dificulta conocer con exactitud la situación actual y real de la institución en la Sucursal Riobamba, tanto en su análisis interno como externo; ya que la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales no son amplias.
- Ausencia de una estructura organizacional a nivel administrativo y financiero, impidiendo que los directivos, personal administrativo y socios conozcan con certeza los procedimientos a observar en la ejecución de cada una de las operaciones

internas, ya que actualmente se lo viene realizando en forma empírica, es decir a diario, en base a las necesidades.

- No existen indicadores de las operaciones ejecutadas por la Cooperativa, lo cual no permite obtener una medición de los objetivos y por ende conocer la situación actual de la gestión institucional.
- Inexistencia de un sistema de medición del servicio y atención a los socios, lo que dificulta conocer las sugerencias, quejas, reclamos, peticiones de mejora, por parte de sus socios, afectando así a la imagen de la entidad.
- Inadecuado sistema de comunicación interna, lo cual impide que la información sea clara y transparente y que fluya de manera ágil, lo que a su vez no contribuye a optimizar tiempos y recursos dentro de la Cooperativa.
- Finalmente, existe un limitado conocimiento y capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas por el personal, impidiendo que se generen resultados eficientes, eficaces y oportunos.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera la Planificación Estratégica incide en el desarrollo organizacional, en la mejora del desempeño y en la calidad de las competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2019?

1.1.2. Delimitación del Problema

a) De contenido:

- **Campo de Acción:** Área administrativa, financiera, y contable.
- **Objeto de Estudio:** Planificación estratégica.

b) Espacial:

- **Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba.
- **Provincia:** Chimborazo

- **Ciudad:** Riobamba
- **Lugar:** Sucursal Riobamba
- **Dirección:** Espejo – Nueva York.
- **E-mail:** coacpais@gmail.com
- **Segmento:** 5

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la Planeación Estratégica constituye una herramienta indispensable, ya que ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna e instituciones públicas y privadas, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas por la misma, por tal motivo la realización de una Planificación Estratégica a la COAC P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba; permitirá proyectar a la institución hacia el futuro, con objetivos y metas que cumplir, sobre la base de una misión y visión adecuadamente estructurada.

Esta investigación fue factible y viable, ya que se contó con el apoyo de la Empresa Auspiciante que facilitó la información y las instalaciones necesarias; razón por la cual el presente tema tiene plena justificación desde diferentes ámbitos, a saber:

1.2.1. Justificación Teórica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica, ya que se aprovechó todo el sustento teórico existente sobre Planeación Estratégica, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba, de tal forma que se pudo realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa aplicando la herramienta FODA, para conocer la situación actual en que se encuentra la institución frente a las demás Cooperativas, diseñar un modelo de gestión estratégica, que permita establecer los lineamientos, y objetivos adecuados para que la organización enrumbe su camino hacia el futuro.

1.2.2. Justificación Metodológica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva metodológica ya que permitió el uso de una serie de procedimientos, métodos y técnicas de investigación, que ayudaron a recolectar información veraz, oportuna y eficiente, de tal forma que al ser evaluada y analizada permitió diseñar la planificación estratégica de la Cooperativa.

1.2.3. Justificación Académica

La presente investigación se justificó su realización desde la perspectiva académica ya que permitió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la Escuela de Contabilidad y Auditoría con miras a estructurar la planificación estratégica de la COAC. Simultáneamente, el desarrollo de este trabajo de investigación me permitió adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante cumplir con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la República del Ecuador a la vez que será un aporte al desarrollo institucional de la Cooperativa.

1.2.4. Justificación Práctica

La presente investigación se justificó su emprendimiento desde la perspectiva práctica, con el desarrollo de la Planificación Estratégica en la COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, ya que permitió establecer: Filosofía, Misión, Visión, Objetivos; y, Políticas Institucionales, lo que a su vez permitirá contar con una herramienta útil de gestión y aportar al desarrollo institucional de la Cooperativa para beneficio de directivos, personal administrativo y socios.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, período

2015 – 2019; para conseguir el desarrollo organizacional y mejorar la toma de decisiones.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Construir las bases teóricas científicas de la planificación estratégica enfocado al desarrollo organizacional, para discrepar con la situación problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba.
- Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer los factores positivos y negativos que inciden en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba.
- Elaborar la planificación estratégica para la COAC P.A.I.S. LTDA., Sucursal Riobamba, que incluya: objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la Cooperativa y lograr eficiencia en su gestión administrativa, operativa y financiera.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a SunTzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero sí de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general, afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos.

Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

La estrategia uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Mintzberg H., (1992), como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva.
<http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html>

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

2.1.1.1. Identificación de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S., Ltda., Sucursal Riobamba, se encuentra ubicada en:

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Chimborazo
- **Ciudad:** Riobamba
- **Dirección:** Espejo – Nueva York.
- **E-mail:** coacpais@gmail.com
- **Presidenta:** Nancy Auquilla
- **Gerente:** Byron Pinda

2.1.1.2 Reseña Histórica

La Cooperativa P.A.I.S. Ltda., nace hace 7 años bajo el control del Ministerio de Inclusión Social el 22 de octubre del 2010, adecuado el 11 de abril del 2013, según la disposición transitoria primera de la Ley Orgánica Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

2.1.1.3 Misión

Ser una institución financiera que ofrezca productos y servicios modernos para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.

2.1.1.4 Visión

Para el año 2017 ser una institución sólida que se adapta a los cambios del entorno, consolidando una estructura administrativa y financiera con un talento humano comprometido.

2.1.1.5 Valores de la Institución

- Membresía libre y voluntaria.
- Control democrático de sus miembros.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

2.1.1.6 Políticas

- Trato igualitario y equitativo.
- Evaluación mensual de directivos y funcionarios.
- Talento humano bien capacitado.
- Integración y socialización.

2.1.1.7 Logotipo



2.1.1.8 Productos y Servicios Financieros

- Ahorro a la vista.
- Depósito a Plazo Fijo.
- Certificados de Aportación.
- Ahorro Encaje.

2.1.1.9 Servicios Financieros Adicionales

FACILITO:

- RISE, Matriculación Vehicular.
- CNT.
- Recargas: Movistar, Claro, CNT.
- Giros Nacionales.
- Cobro de Planes: Claro, Movistar.
- Cobro Internet, TV pagada.

INTERMÁTICO

- Pago de planes de celular.
- Pago de planillas del IEES.
- Pago de multas ANT- CTE.
- Pago de especies para renovación de licencias.
- Pago de traspasos de dominio.
- Pago de tarjetas de crédito.
- Pago de televisión por cable.

TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS

- Banco Central del Ecuador (SPI).

REMESAS

- RIA – GLOBAL ENVIOS.
- WENTER UNIÓN.

PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO

2.1.1.10 Requisitos

- Copia de Cédula de Ciudadanía.
- Copia de Papeleta de Votación.
- Pago de Servicio Básico.
- Una foto tamaño carnet.
- Socio 30,00.
- Infantil 10,00.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Crisis Financiera en el Ecuador

En 1998 el poder financiero se volvió evidente. Banqueros como Fernando Aspiazu financiaron la campaña de Jamil Mahuad y otros formaron parte de su gabinete. Se establecieron políticas de “salvataje bancario” que permitieron la entrega de créditos millonarios a la banca, a través de instituciones públicas. En el Congreso Nacional, la famosa “aplanadora”, conformada por el Partido Social Cristiano y la Democracia Popular, creó leyes e instituciones (como la AGD) para que el Estado se haga cargo de las deudas de la banca privada.

El 8 de marzo de 1999, se declaró un “feriado bancario” de 24 horas, que finalmente duró 5 días. Todas las operaciones financieras estaban suspendidas. Mientras tanto, Mahuad decretó un “congelamiento de depósitos” por 1 año, de las cuentas de más de 2 millones de sucres. Esa injusticia tuvo consecuencias nefastas, entre ellas que varios bancos “quebraron” y el Estado asumió los costos de dichas pérdidas, transmitiéndolos

a la población a través de diversos mecanismos, entre ellos, la reducción del gasto social y la elevación del costo de los servicios.

Durante ese mismo año, el Banco Central del Ecuador con el fin de salvar el déficit presupuestario del Estado que le impedía cubrir con el gasto público, implementó una serie de medidas devaluatorias del sucre. El efecto fue la depreciación de los ahorros de la población.

El ex Presidente de la República Jamil Mahuad firmó el decreto para la dolarización de la economía ecuatoriana. El 9 de enero del 2000 se impuso el cambio del sucre por el dólar; teniendo los ecuatorianos ocho meses para deshacerse de la moneda, convirtiéndose en el primer país de Sudamérica en adoptar el dólar; el nuevo sistema monetario se implementó a un tipo de cambio de 25000 sucres por cada dólar; el dólar empezó a circular desde el 1 de abril y la vida del sucre se extinguió oficialmente el 9 de septiembre del 2000.

En respuesta a las medidas del Banco Central, la población ecuatoriana empezó a cambiar masivamente la moneda nacional, sucre, por el dólar americano que brindaba más confianza.

Es importante recalcar, que fue una época en donde las familias ecuatorianas fueron las más perjudicadas, padres que dejaron su hogar para viajar al extranjero y así poder sustentar a su familia.

(http://memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Roque_espinosa_Crisis_bancaria.pdf).

2.2.2 Cooperativismo en el Ecuador

Desde el inicio de la historia hasta nuestros días las personas se han apoyado unas con otras para lograr propósitos imposibles de conseguir individualmente, para satisfacer necesidades de subsistencia; y, para cubrir carencias. Las prácticas de ayuda mutua y solidaridad han estado presentes a través de los siglos y se han ido perfeccionando. Al llegar a la modernidad, algunas de estas prácticas conjugaron en lo que empezó a llamarse como cooperativismo o sociedades de personas.

Hoy el Cooperativismo es mundialmente conocido y aceptado en los diferentes contextos socioeconómicos; tiene una activa participación en el desarrollo de los países; juega un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la riqueza, y aporta al fortalecimiento de la democracia. Por ello, Naciones Unidas declaró el 2012 como el año internacional del Cooperativismo.

El Cooperativismo arrancó formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias Cooperativas de Consumo y Ahorro y Crédito promovidas por el Estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional. Luego, con el impulso de los programas de reforma agraria, adquirieron relevancia las Cooperativas de Producción y Comercialización.

Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y la desaparición de algunos Bancos en el Ecuador, la población desconfiaba de la banca, dificultando el normal desenvolvimiento de las actividades en el mercado local y nacional; pese a estas circunstancias el Sistema Cooperativista comienza a generar mayor confianza dentro del sistema financiero en el Ecuador.

Esta situación varió radicalmente a raíz de la Nueva Constitución de Montecristi, aprobada en el año 2008. Por primera vez se incorporó en la Carta Fundamental el concepto de Economía Popular y Solidaria, lo que permitió el reconocimiento y compromiso del Estado para favorecer su impulso y desarrollo.

Desde 2011, se puso en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Esta ley es pionera en el reconocimiento público y jurídico de las empresas que conforman este sector económico y posibilita el compromiso de los organismos públicos con el fomento y desarrollo de sus organizaciones para favorecer el interés general.

(<http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>).

2.2.3 Diferencias entre Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito

Tabla 1. Diferencia entre Cooperativas de Ahorro y Crédito y Banco

Cooperativa de Ahorro y Crédito	Banco
Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones sin fines de lucro, propiedad de sus miembros. Son instituciones Cooperativas en las que sus miembros unen sus recursos para brindar servicios a otros miembros.	Los Bancos son organizaciones con finalidad de lucro típicamente propiedad de accionistas. Brindan una variedad de servicios financieros en un sentido que es eficiente y que garantiza maximizar la ganancia de sus accionistas.
Los asociados son reconocidos como socios.	Los asociados son reconocidos como clientes.
Los excedentes se distribuyen entre los asociados.	Generan ganancias, que se reparten entre los accionistas.
Las Administración de las Cooperativas son elegidas en Asamblea General mediante voto secreto de los socios.	La Administración de los Bancos se designa en Junta General de Accionistas, cada acción pagada dará derecho a un voto.

Fuente: SEPS- ABPE

Elaborado por: Anita Casco

2.2.4 Sector Cooperativo

Según la (LOEPS. 2014), define al sector cooperativo como:

El conjunto de Cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las Cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del Cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (Art. 21)

En base a lo establecido por la LOEPS, según mi criterio, el sector Cooperativo es el conjunto de personas que se organizan para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales con un objetivo en común.

2.2.5 Clasificación de las Cooperativas

Según la (LOEPS. 2014), por su actividad económica clasifica a las Cooperativas, en uno de los siguientes grupos:

- Producción.
- Consumo.
- Ahorro y Crédito.
- Vivienda.
- Servicios.
- Mixtas.

a) Cooperativas de Producción.

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

b) Cooperativas de Consumo.

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

c) Cooperativas de Vivienda.

Las Cooperativas de Vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de

urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas Cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma Cooperativa.

d) Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Estas Cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

e) Cooperativas de Servicios

Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

f) Cooperativas Mixtas

Son Cooperativas Mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o Gobiernos Autónomos Descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada. (Art. 23-28)

Como resultado de la clasificación de las Cooperativas que emite la LEPS se puede decir que se emiten en base a la necesidad de la sociedad ya que son varias, pero por motivo del trabajo de investigación se pondrá énfasis en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

2.2.6 Concepto de Planificación

Para los autores (Lerma, A. & Bárcena, S. 2012), al hablar de planificación definen como:

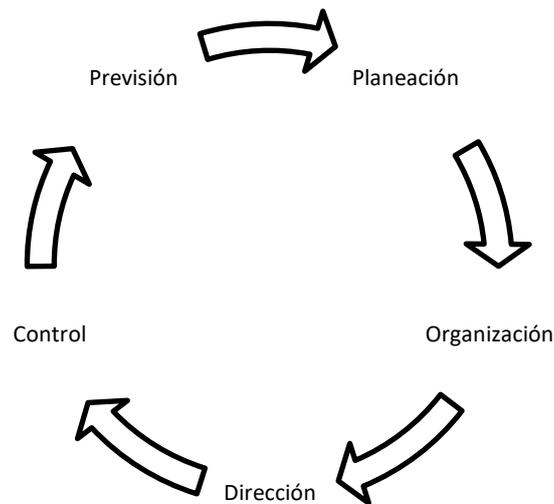
Planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado. La acción de planear esta intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, un arte; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico. (Pág.4)

Según mi criterio la planificación es seguir un orden para llegar a cumplir metas y objetivos establecidos a corto o largo plazo para beneficio de la institución.

2.2.7 Definición administrativa de planeación

Según (Lerma, A. & Bárcena, S. 2012) concluyen que la planeación administrativa es: Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea tener.

Gráfico N°. 1: Proceso administrativo



Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

La planificación es considerada la primera función del ciclo administrativo, está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las cuales se retroalimenta en todo momento y en los diferentes niveles de la organización.

Esta función, determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para proyectarse al futuro, comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, además determina a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. (Pág. 5-6)

En base a lo que establecen los autores se puede decir que la planificación es de gran importancia en las empresas ya que se relaciona con la organización, dirección y control de la misma por ende necesita retroalimentación continua de esta forma se proyectará un futuro exitoso para las mismas optimizando recursos.

2.2.8 Importancia de la planificación

El autor (Fernández, J. 1991), afirma que:

Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

Clasificación de la planificación

Existen diversos tipos de planes, entre los que se tienen:

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa.
- **Visión:** es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, donde deseamos estar de aquí a cinco años.
- **Objetivos:** son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.
- **Metas:** los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.
- **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual los empleados de una empresa pueden tomar decisiones usando su iniciativa y buen juicio.
- **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas,
- **Estrategias:** la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó.
- **Programas:** son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.
- **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc.

Procedimientos: son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. <http://www.oocities.org/es/franzoavm/planif/trabajplanif1fzo.htm>

Según mi criterio planear no solo es función del administrador sino de toda la organización en si ya que se debe hacer en base a las necesidades de cada área de la empresa, lo que si el administrador debe hacer es concluir con esta y poner en marcha lo planificado.

2.2.9 Conceptos de Planificación Estratégica

El autor (Armijo, 2011), define como “La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio e formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”

Para (Porter, M.1987) Concluye como “Planeación proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa, estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado”.

Según (Muchnick, 1999), es la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

Según mi criterio la planificación estratégica es mirar al futuro a donde queremos llegar utilizando los medios necesarios para alcanzar objetivos y metas planteadas en un determinado plazo.

2.2.10 Características

- Proceso continuo, flexible, integral.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Pensamiento estratégico — números
- Entorno — empresa
- Administración Estratégica

Según (Lerma, A. & Bárcena, S. 2012), concluyen que:

- Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Es un conjunto de acciones racionales.
- Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica.
- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
- Se proyecta a largo plazo.
- Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción basta y general de la realidad presente y esperada.
- Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Les da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales. (Pág.7-8)

En mi opinión todas las características que emiten los autores son necesarias ya que se necesita establecer metas y objetivos a largo plazo para optimizar recursos, minimizando en lo posible el riesgo en la empresa mediante la planeación estratégica.

2.2.11 Funciones

Orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad) es decir adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos /mercados.

Los autores (Lerma, A. & Bárcena, S. 2012), formulan los requerimientos para elaborar la planeación estratégica:

- Información.
- Capacidad de análisis, visión y síntesis.
- Capacidades ejecutivas con imaginación y creatividad para el diseño de cursos alternativos de acción.
- Búsqueda continua de lo práctico y eficiente.
- Laboriosidad y detalle en la realización del diseño.

Gráfico N°. 2: Requerimientos de la planeación estratégica

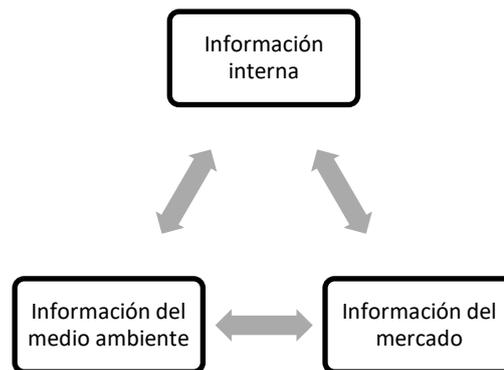


Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

2.2.11.1 Información

La información necesaria comprende tanto el mercado como el entorno, así como el interior de la empresa. La información interna proviene del desempeño histórico y de los índices de la producción actuales; la externa se extrae de medio ambiente.

Gráfico N°. 3: Información requerida para la planeación



Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

2.2.11.2 Capacidad de análisis

Al ser una unidad estratégica de maximización, la empresa debe ser capaz de interpretar, jerarquizar y coordinar la información para después utilizarla en su favor.

2.2.11.3 Visión del futuro

Capacidad racional para vislumbrar el futuro tomando en cuenta las potencialidades de la organización, además de las situaciones que más probablemente llegue a presentar el mercado y el medio ambiente, incluyendo los resultados de la acción y esfuerzo coordinados de la institución.

2.2.11.4 Capacidad de síntesis

Es la habilidad para mezclar conceptos y elementos estudiados por separado en un todo coherente y con direccionalidad, capitalizando el conocimiento adquirido en el diseño de acciones.

2.2.11.5 Aptitudes ejecutivas

Una vez realizado el análisis de toda la información, la organización requiere de un buen desempeño a nivel de la ejecución, lo cual supone cierta capacidad para llevar a la práctica las decisiones o rutas de acción determinada.

2.2.11.6 Búsqueda continua de lo práctico y eficiente

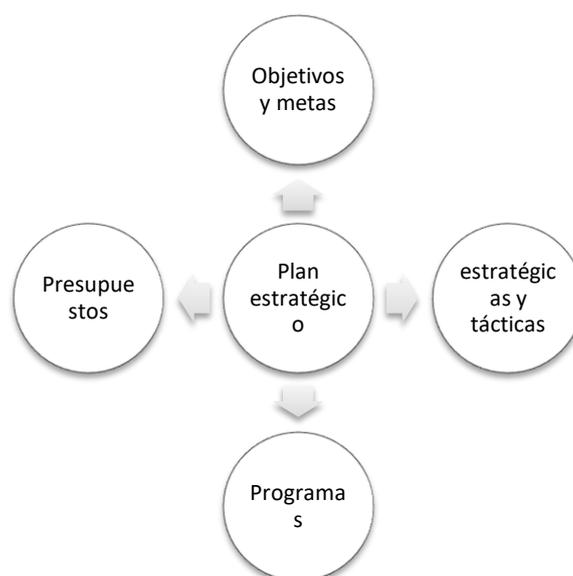
La planeación es un proceso continuo y perfectible, que debe constantemente adecuarse a las situaciones y cambios internos y externos para mantener el nivel de relevancia y eficiencia deseadas.

2.2.11.7 Laboriosidad y detalle en la elaboración del diseño del plan

La planeación profesional supone la realización de un trabajo complejo, racional, imaginativo y minucioso que confluya en la redacción del plan que, presentándose en forma más sencilla y amigable posible, muestre el camino más confiable, corto, económico y productivo posible, para que llegue a donde se pretende ir.

2.2.12 Elementos para la formulación de planes

Gráfico N°. 4: Elementos para formulación de planes

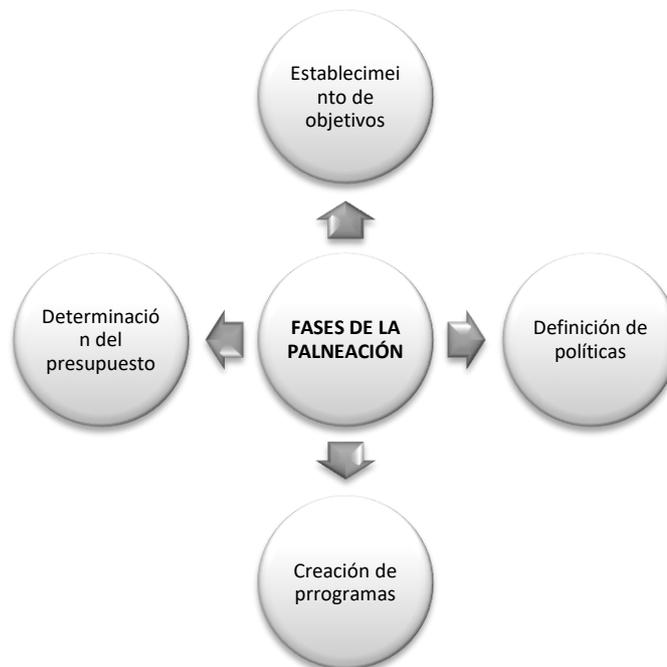


Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

- Los objetivos y metas, que son el enunciado en términos cuantitativos o cualitativos de resultados que se pretenden lograr, en un determinado tiempo: a corto, mediano o a largo plazo.
- Las estrategias y tácticas, que corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción; el cómo se habrá de lograr lo que se pretende.
- Planes y programas: Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración asignado a cada actividad.
- Presupuesto: esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos.

2.2.13 Fases de la Planeación

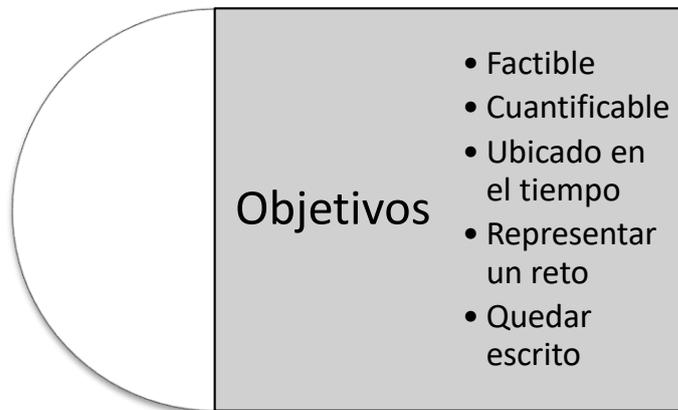
Gráfico N°. 5: Fases de la Planificación



Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

2.2.13.1 Primera fase: Establecimiento de objetivos

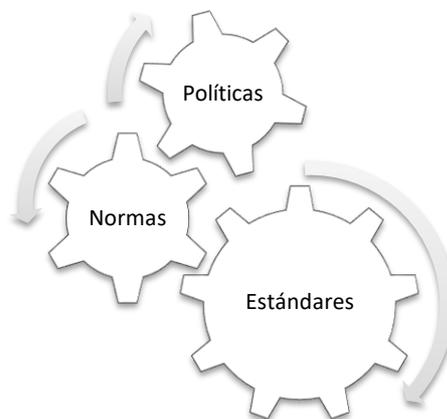
Gráfico N°. 6: Establecimiento de objetivos



Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

2.2.13.2 Segunda Fase: Definición de políticas

Gráfico N°. 7: Políticas



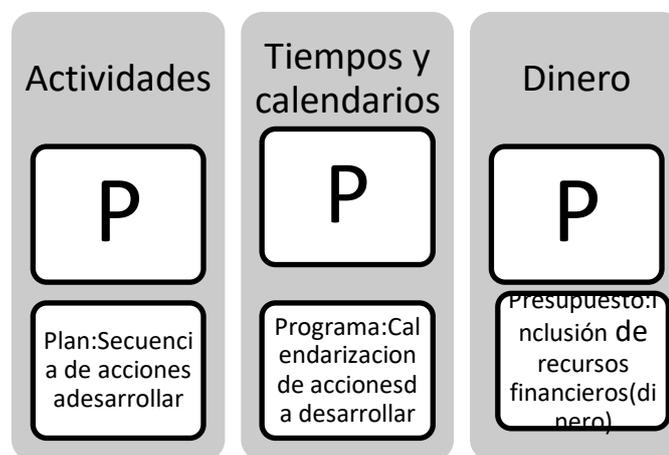
Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

2.2.13.3 Tercera fase: Creación de programas

Hacer un programa significa desarrollar un listado secuencial de acciones que deberán ser ejecutadas para el logro de algo, en un programa se sistematizan y calendarizan las acciones además de ordenar a cada una de las partes en proyectos de la empresa hasta indicar en forma individual lo que se deba hacer, facilitando así la coordinación y asignación de recursos.

2.2.13.4 Cuarta fase: Determinación de presupuesto

Gráfico N°. 8: Establecimientos de objetivos



Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales

Elaborado por: Anita Casco

Para realizar una planificación hay que tener capacidad de análisis y determinación ya que se necesita ser imaginativos, pero a la vez enfocarse a la realidad de la institución para ello se debe realizar en base a las necesidades de la empresa, pero tomando en cuenta el entorno de la misma, para ello se necesitan recursos económicos, humanos y tecnológicos.

2.2.14 Tipos de Planeación

Gráfico N°. 9: Tipos de Planeación



(Pág.8-15)

Fuente: Planeación Estratégica por áreas funcionales
Elaborado por: Anita Casco

Según mi criterio lo que establecen los autores todos los pasos son necesarios al momento de realizar una planeación estratégica ya que se necesita ciertos requerimientos que se deben cumplir al momento de su desarrollo como definición de políticas, formulación de objetivos, creación de programas, determinación de presupuesto entre otras.

2.2.15 Definición de estrategia

Según el autor (Halten, K. 1987), “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos”.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

2.2.16 Declaración de la misión

(Dess, G. & Eisner, A. & Lumpikin, G.2006) para elaborar la misión se debe:

Formular la pregunta, “¿cuál es nuestro negocio?” es como preguntar, “¿cuál es nuestra misión? La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. Para contestar la pregunta central, “¿cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

2.2.17 Declaración de la visión

Para los autores (Dess, G. & Eisner, A. & Lumpikin, G.2006) definen como:

La Declaración de la Visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. La visión describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro (es un horizonte de planificación).

Describe cómo la organización ve que se van a desplegar los acontecimientos en 10 o 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.
<http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/CuadernosdelaCatedraok.pdf>

2.2.18 Valores corporativos

Según (Fred, R.2013) los valores corporativos consisten en:

Un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa. El propósito de la ética no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, sino en suministrar herramientas a las personas para que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de sus decisiones.

2.2.19 Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

2.2.20 Diagnóstico institucional

Según (Fred, R. 2013) define al diagnóstico institucional como:

Un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan, mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico institucional incluye un análisis externo e interno de la organización.

2.2.21 Fuerzas competitivas de Michael Porter

Gráfico N°. 10: Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Fred R. (2013) Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: Anita Casco

2.2.22 Análisis Interno

Según los autores (Lerma, A. & Bárcena, S.2012) consiste en:

Estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por las organizaciones. Es útil para hacer comparaciones para la competencia, pues un análisis interno puede arrojar insuficiencias o ventajas relativas de la UEN.

Fuerzas.- Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la UEN a sus metas y objetivos. Las fortalezas colocan a la persona o empresa en una situación de ventaja respecto de la competencia.

Debilidades.- Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas. (Pág. 51)

Para (Navajo, G.2012) es:

El diagnóstico o análisis interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización:

- Diagnóstico financiero: Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del examen del balance de situación y cuenta de resultados.
- Diagnóstico de gestión o funcional: análisis de eficiencia y eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas.
- Diagnóstico estratégico: Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.

Son factores clave internos:

- Aspectos Administrativos y Operativos: Es importante que tomemos en cuenta que la organización puede tener un sistema totalmente automatizado para la parte operativa.
- Procesos: Procesos de suministros, producción o entrega de servicios, distribución o logística.
- Diversificación: Analizamos cual es la variedad de productos o servicios que ofrecemos.
- Recursos: Nos referimos a los financieros, físicos, humanos y materiales.
- Imagen: Debemos analizar desde dos puntos, interno y externos.
- Motivación y capacidades: La pregunta que nos hacemos siempre es cuales son las actitudes y aptitudes generales de los miembros
- Directivos: Debemos analizar qué es lo que más les interesa, si son de tiempo completo o parcial, si trabajan en otra cosa y les interesa más eso que el resto de la organización.
- Sistema de información sobre la gestión: Analizamos si la información es oportuna, fiable y cercana a la base.(Pag.63-64)

2.2.23 Análisis Externo

Según (Lerma, A. & Bárcena, S. 2012) se encarga de:

Reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias con las cuales la UEN tiene poca incidencia.

Oportunidades.- Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y dependen del entorno.

Amenazas.-Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables de para la empresa. (Pág. 53)

Para el autor (Navajo, P. 2012) se debe tomar en cuenta el:

Entorno genérico supone analizar las tendencias más significativas a nivel político, legal, económico, social, medio ambiental y tecnológico, que pueden afectar al desarrollo de la organización. El análisis de estos factores es lo que se conoce como análisis PESTEL:

- ✓ Político: Cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización: sistema político, regulaciones gubernamentales, política del bienestar social, fiscalidad, subvenciones y ayudas públicas, etc.
- ✓ Económico: Naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización: Variables macroeconómicas, producto interno bruto, inflación, desempleo, etc.
- ✓ Sociocultural: Los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida.
- ✓ Tecnológico: hace referencia al estado actual del conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios: gasto en investigación, acceso a las tecnologías, disponibilidad, conocimientos científicos y tecnológicos, etc.
- ✓ Medio Ambiental: políticas medio ambientales, reciclaje y reutilización, consumo de energía, etc.

- ✓ Legal: Legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc.(Pág.70)

2.2.24 Herramientas de la Planeación Estratégica

2.2.24.1 Análisis FODA

Según el autor (Navajo, P. 2012) es:

El análisis FODA es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes, futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Pág. 86)

2.2.24.2 Matriz FODA

Tabla 2: Matriz FODA

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

Fuente: Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas.

Elaborado por: Anita Casco

2.2.24.3 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Para (Fred, R. 2013) demuestra que:

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Al sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes del éxito		Peso	Impacto	Total Ponderado
Oportunidades				
1		Asignar un peso relativo a cada factor.	Valores de	Peso* Calificación
2			calificación :	
3			1=Amenaza	
4			mayor 2= Amenaza	
5			menor 3=Oportunidad menor 4=Oportunidad mayor	
Amenazas				
1				
2				
3				

4			
5			
Total	Suma =1		0

Impacto	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
	Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: Anita Casco

2.2.24.4 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Según (Fred, R. 2013) La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un:

Instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes del éxito		Peso	Impacto	Total Ponderado
Fortalezas				
1		Asignar un peso relativo a cada factor.	Valores de calificación : 1=Debilidad mayor 2=Debilidad menor 3=Fuerza menor 4=Fuerza mayor	Peso* Calificación
2				
3				
4				
5				
Debilidades				
1				
2				
3				
4				
5				
Total		Suma =1		0

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: Anita Casco

2.2.24.5 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Según el autor (Fred, R. 2013) La matriz del perfil competitivo identifica a:

Los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra, este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna.

Tabla 5: Matriz Perfil Competitivo

ACTORES		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Pesos ponderados	Calificación	Pesos ponderados	Calificación	Pesos ponderados
TOTAL	0,00		0,00		0,00		0,00

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica.
Elaborado por: Anita Casco

2.2.25 Estructura del documento del Plan Estratégico

Para los autores (Lerma, A. & Bárcena, S. 2012) Un plan estratégico se considera como:

El documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años, dicho plan es desarrollado desde el nivel más alto jerárquico.(Pág. 30)

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

2.2.26 Definición de Estrategias

Según (Navajo, P. 2012) determina que:

Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para conseguir los objetivos y lograr ventaja competitiva.

Las estrategias deben cumplir las siguientes características:

- ✓ Consistencia: No debe presentar objetivos y políticas que sean mutuamente inconsistentes.
- ✓ Consonancia: Debe suponer una respuesta adaptiva al entorno, así como a los cambios que se puedan producir en este.
- ✓ Ventaja: Debo ofrecer la oportunidad de crear y mantener una ventaja en el área de actividad seleccionada.
- ✓ Viabilidad: No debe exigir demasiado de los recursos disponibles, ni crear problemas secundarios irresolubles.(Pág. 119-120)

2.2.27 Tipos de Estrategias

Según (Navajo, P. 2012), clasifica en varias mismas que se detalla a continuación:

Estrategias genéricas:

- Liderazgo de costes: se basa en la obtención de unos servicios a un coste más reducido para un servicio semejante o comparable en calidad.
- Diferenciación: Se basa en ofrecer un servicio que sea percibido como único, distinto o exclusivo.
- Especialización: Consiste en dirigirse a un sector en base a una o más características distintivas.

Otros tipos de estrategias que podemos emplear son:

- Crecimiento: Cuando se trata de mejorar de forma rápida y significativa su posición en su ámbito de actuación.
- Estabilidad: la organización quiere seguir haciendo aquello que le ha reportado una buena situación.
- Defensa y retirada: Cuando ante resultados adversos o ante una evolución desfavorable de su entorno emprende acciones destinadas a minimizar los daños.

En función de cómo reaccionamos ante el entorno desarrollado por Ackoff:

- Planificación Reactiva: Las cosas fueron bien un tiempo, pero no actualmente. La intención es recuperar la situación anterior.
- Planificación inactiva: Actúa para que todo siga igual, trata de evitar que se produzcan cambios.
- Planificación pre activa: Se concentra en pronosticar el futuro y prepararse para él, aprovechando las oportunidades y eliminando las amenazas.
- Planificación interactiva o proactiva: Parte de que el futuro es controlable, por lo tanto se trata de diseñar un futuro deseable y los métodos para llegar a él.

En función del objeto de la estrategia:

- Estrategias organizativas: Resaltan el proceso del desarrollo de la organización.
- Estrategias programáticas: Hacen referencia a quien es el destinatario, a que demandas y necesidades se atienden, etc.
- Estrategias funcionales: Se centran en cómo mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización. (Pág.126-130)

2.2.28 Redacción del Plan Estratégico

Según el autor (Navajo, P. 2012) determina que:

Una vez que tenemos el análisis de la organización y del entorno, definida la misión, visión, objetivos, estrategias pasaremos a la redacción del plan estratégico, este debe reunir las siguientes características:

- Claridad: Se trata de constituir una guía para la acción, debe ser de fácil comprensión y una interpretación unívoca.
- Sencillez: Debemos prescindir de todos los elementos no directamente necesarios: no vale la pena escribir tantas palabras.
- Lógica: debe contener una lógica propia.
- Realismo: Debe ajustarse a la realidad objetiva.

- Precisión: Debe suministrar una indicación y una guía precisas sobre las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos.
- Continuidad: Debe disponerse de una forma que haya continuidad en su realización.
- Unidad: Debe tener un carácter unitario.
- Elasticidad: Debe poseer la suficiente elasticidad para poder adaptarse rápidamente.
- Estabilidad: Una vez planificado debe estar sujeto solo a las adaptaciones exigidas por las circunstancias.
- Economía: Eliminación de costes y gastos inútiles para su elaboración.
- Adecuación: Debe responder siempre a las exigencias de la situación.
- Aceptación: debe formularse y presentarse de forma que no suscite resistencias ni desconfianzas.

El documento final de un Plan Estratégico puede tener:

- Presentación del plan
- Introducción
- Análisis del entorno
- Análisis de la organización
- Objetivos y estrategias
- Sistema financiero y de control. (Pág. 138-140)

2.3 IDEA A DEFENDER

La propuesta de una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, contribuirá a mejorar la competitividad de la entidad, a través de un direccionamiento administrativo estratégico, con el objeto de alcanzar los resultados anhelados y a la vez la optimización de recursos en un periodo de tiempo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se basó en hechos reales:

Cualitativos: Entrevistas.-Se aplicaron al Personal Directivo

Cuantitativos: Encuestas.-Se procedió a realizar al Personal Operativo

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 De campo

Se consideró de campo por cuanto se pretende obtener la información por medio de la técnica de la misma como es la observación, para poder determinar la situación actual en que la Cooperativa se encuentra.

3.2.2 Bibliografía-documental

Es de carácter documental porque se procedió a recolectar, seleccionar y analizar en base a los documentos proporcionados por el personal de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S.”, por lo tanto la información está apoyada en la información obtenida de los archivos que reposa en la Cooperativa y que además reúne las condiciones de fiabilidad y objetividad documental.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población.

Las encuestas, así como también las entrevistas se realizaron al personal administrativo y operativo, 6 personas por su conocimiento e involucramiento en el desarrollo de las actividades de la institución.

Tabla 6: Nomina de Empleados

NOMBRE	INSTRUCCIÓN/TÍTULO	CARGO
Bairon Pinda	Ing. En Administración de Empresas	Gerente General
Nancy Auquilla	Superior En curso	Presidenta-Cajera
Betty Cujilema	Superior en Curso	Servicio al Cliente
Santiago Bagua	Secundaria	Oficial de Crédito
Franklin Pucuna	Secundaria	Oficial de Crédito
Byron Pinda	Secundaria	Cobranzas

Fuente: COAC P.A.I.S.
Elaborado por: Anita Casco

Tabla 7: Población y Muestra

GRUPO	DEPARTAMENTO	POBLACIÓN
NIVEL CONTROL DIRECTIVO		
1	Gerente General	1
2	Presidenta	1
NIVEL DE APOYO OPERATIVO		
3	Cajera	1
4	Servicio al Cliente	1
5	Oficial de Crédito y Cobranzas	2
TOTAL		6

Fuente: COAC P.A.I.S. Ltda.
Elaborado por: Anita Casco

3.3.2 Muestra

Para este caso se tomó el 100% de la población como muestra para aplicar las respectivas encuestas ya que es mínima la nómina de empleados administrativos y operativos ya que la Sucursal de la Cooperativa es pequeña.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

En la investigación se utilizó los siguientes métodos:

3.4.1.1 Deductivo

Este método universal parte desde la totalidad a lo particular del problema permitiendo visualizar y precisar las causas y las consecuencias del problema impulsando a dar posibles soluciones.

3.4.1.2 Analítico

Este método permite sistematizar, verificar y analizar las posibles soluciones al problema.

3.4.2 Técnicas e instrumentos de investigación

3.4.2.1 Técnicas

Se utilizó las siguientes técnicas:

Entrevista: Esta técnica se aplicó al personal administrativo de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.”, a fin de obtener información que nos ayude en la presente investigación.

Encuestas: Se aplicó al personal operativo de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.” con el fin de obtener información que sea útil para el desarrollo de la presente investigación. La recolección de opiniones se realizó por medio de cuestionarios o entrevistas a todo el personal ya que es un grupo mínimo.

Observación: Esta técnica se realizó con las constantes visitas a las instalaciones de la entidad para verificar el movimiento de la misma; para de esta manera determinar las falencias que existen.

Indagación: Se utilizó para obtener información relevante a través de conversaciones con el personal de la institución.

Tabulaciones: Se utilizó para conocer los resultados de la encuesta realizada al personal de la Cooperativa.

3.4.2.2 Instrumentos de Investigación

- Guía de Encuesta
- Guía de Entrevista
- Guía de Observación

3.5 RESULTADOS

Encuestas realizadas al personal operativo y administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PA.I.S. LTDA., Sucursal Riobamba.

1.- ¿Qué Productos Financieros o Servicio oferta la Institución Financiera?

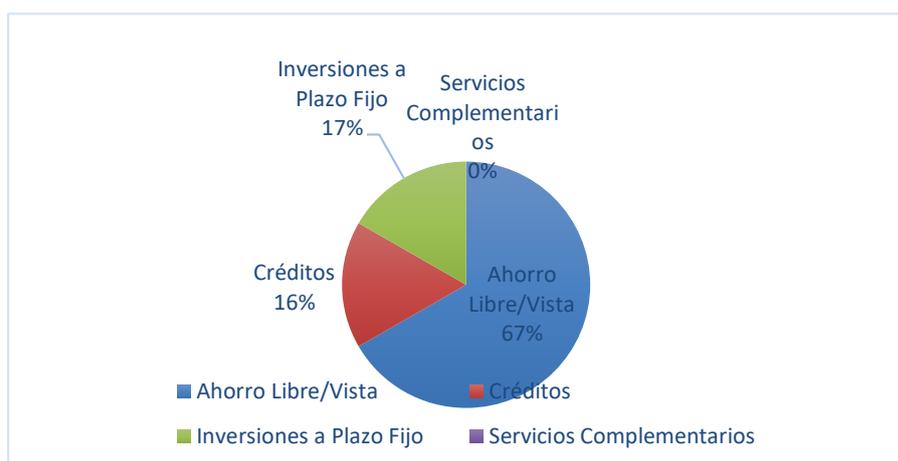
Tabla 8: Productos y Servicios de la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro Libre/Vista	4	66.7%
Créditos	1	16.7%
Inversiones a Plazo Fijo	1	16.7%
Servicios Complementarios	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 11: Productos y Servicios que oferta la COAC



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

Como podemos observar en el gráfico el 67% del personal que labora en la Cooperativa oferta a sus socios el ahorro con tasas de interés acorde al mercado financiero, mientras que el 17% del personal promueve la inversión a plazo fijo con tasas de interés competitivas, seguido con el 16% que coloca créditos a sus socios en base a lo que la ley exige pese que es el servicio más requerido por sus socios; cabe recalcar que los servicios complementarios son tomados en cuenta por todo el personal por la comisión que la Cooperativa recibe de terceros.

2.- ¿Cómo calificaría usted la atención que brinda el personal que labora en la Sucursal Riobamba de la COAC P.A.I.S. Ltda., a los socios?

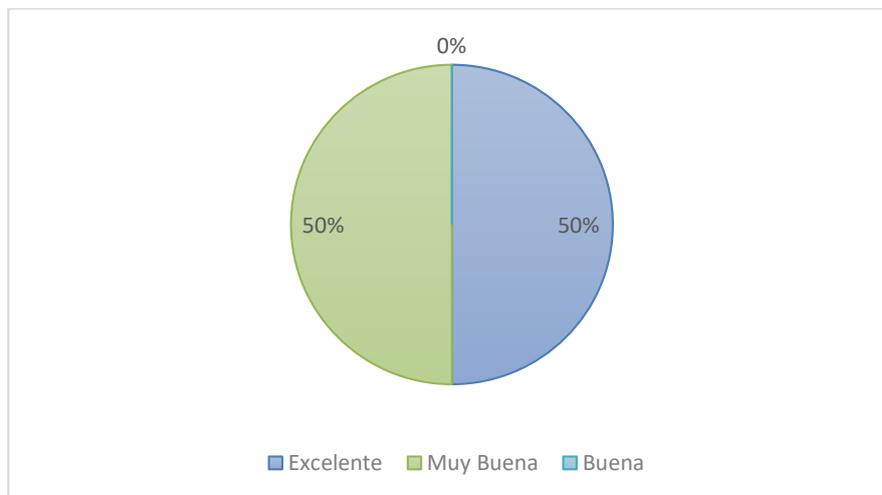
Tabla 9: Atención del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	50%
Muy Buena	3	50%
Buena	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 12: Atención del Personal



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

Según el personal de la Cooperativa la atención que brindan a sus socios /usuarios es excelente y muy buena pese a esto tienen pocos clientes debido a las barreras y limitaciones que hay en relación a créditos ya que es el servicio más solicitado por los mismos a su vez porque la población de Riobamba desconoce su existencia.

3.- ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la atención?

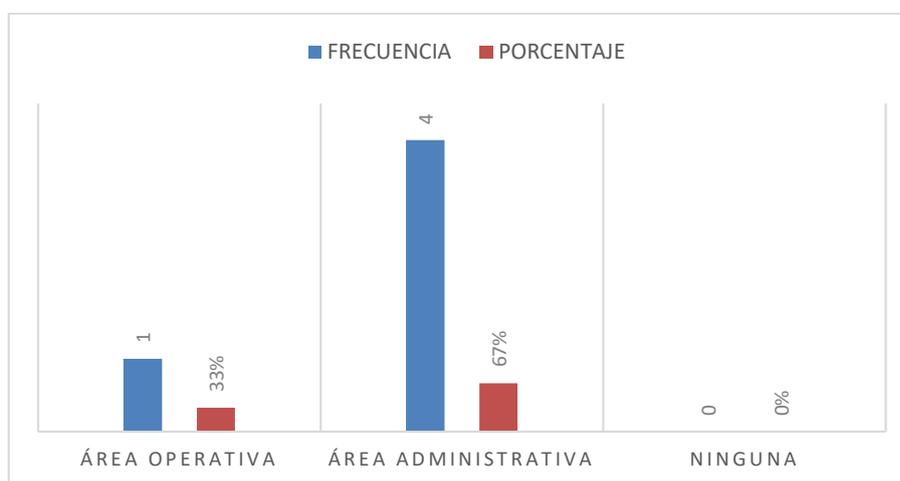
Tabla 10: Sugerencia de cambios en la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área Operativa	1	33%
Área Administrativa	4	67%
Ninguna	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 13: Sugerencias de cambio



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

Como podemos observar el gráfico los resultados obtenidos nos indican que el personal en un 67% piensa que las falencias están en el área administrativa ya que el Sr. Jefe de Sucursal no asiste de forma regular a la Cooperativa por tal razón falta comunicación y asignación de funciones, mientras que el 33% del personal dice que la falla está en el área operativa ya que el personal no está capacitado de manera adecuada pero están de acuerdo a capacitarse para mejorar y crecer como entidad financiera.

4.- ¿Qué aspectos considera la Cooperativa para otorgar un crédito a sus Socios?

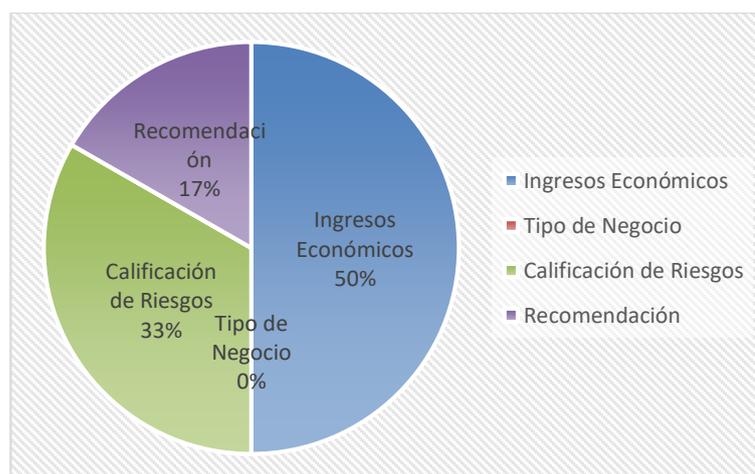
Tabla 11: Otorgamientos de Créditos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingresos Económicos	3	50%
Tipo de Negocio	0	0%
Calificación de Riesgos	2	33%
Recomendación	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 14: Otorgamiento de Créditos



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

Los resultados obtenidos nos indica que el personal de la Cooperativa para otorgar un crédito a sus socios, analiza los ingresos económicos con un 50% ya que de este determina el grado de cumplimiento al momento de realizar el pago, mientras que el 33% del personal revisa la calificación de riesgo de los socios como es el buró crediticio para no entrar en cartera vencida. El 17% del personal selecciona a los socios por recomendación de terceros o socios activos de la Cooperativa de cualquier modo se practica todos estos pasos para el otorgamiento de créditos.

5.- ¿Cuál entidad local considera usted como mayor competidor de la Cooperativa en relación a su estructura financiera, posición en el mercado, etc.?

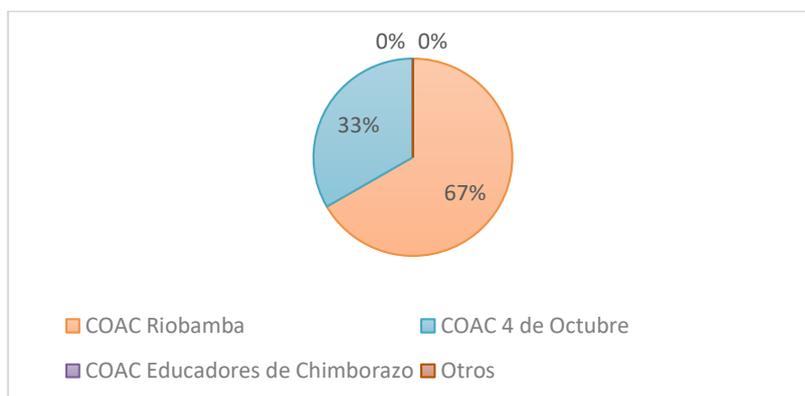
Tabla 12: Competencia local

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COAC Riobamba	4	67%
COAC 4 de Octubre	2	33%
COAC Educadores de Chimborazo	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 15: Competencia local



Fuente: Tabla 12

Autora: Anita Casco

Análisis:

Los resultados obtenidos nos indica que el competidor potencial para la Cooperativa es la COAC Riobamba con un 67% ya que posee sucursales en algunos lugares estratégicos del país, además tiene una estructura financiera confiable y estable por ende es más apreciada en el mercado financiero, a la vez posee un número considerable de socios; seguida por la COAC 4 de Octubre con un 33% misma que se encuentra ubicada por el mismo sector también es conocida por su agilidad y flexibilidad en el servicio ,por lo tanto la colectividad opta por esta entidad ;en base a esta información se puede decir que la entidad debe mejorar las condiciones de los servicios y productos que la misma oferta para ganar un lugar en el mercado enfocándose al sector productivo mediante publicidad en los distintos medios de comunicación.

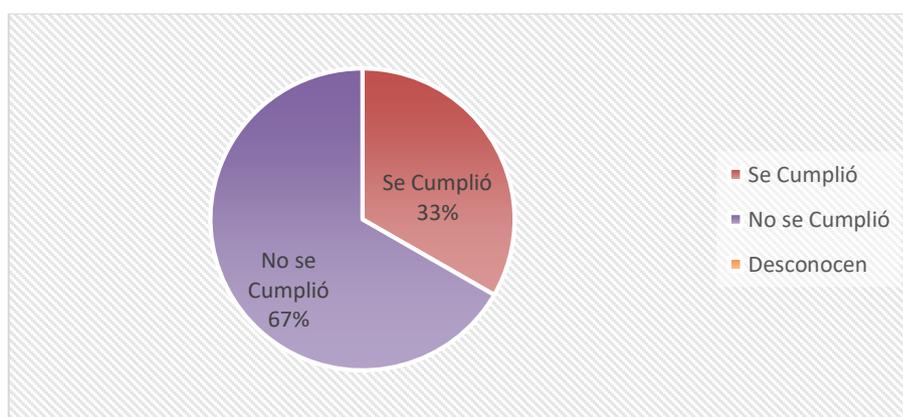
6.- ¿Dentro de la Planificación Operativa del año 2015, de qué manera se evalúa las metas en relación a la colocación de créditos, recuperación de cartera, apertura de nuevas cuentas y captación de recursos económicos?

Tabla 13: Evaluación de metas propuestas en el 2015

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se Cumplió	2	33%
No se Cumplió	4	67%
Desconoce	0	
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 16: Evaluación de metas



Fuente: Tabla 13
Autora: Anita Casco

Análisis:

Como podemos observar en el gráfico nos indica que la Cooperativa no cumple con las metas propuestas en el plan operativo que lo han venido realizando cada año con el 67% en relación a colocación de créditos, recuperación de cartera, captación de recursos económicos y apertura de nuevos socios esto ocasiona que la entidad tenga un crecimiento lento ya que la colectividad desconoce de la misma, esto se da por falta de comunicación e información de los productos financieros y servicios que prestan.

7.- ¿Cómo se proyecta la Cooperativa dentro de 5 años?

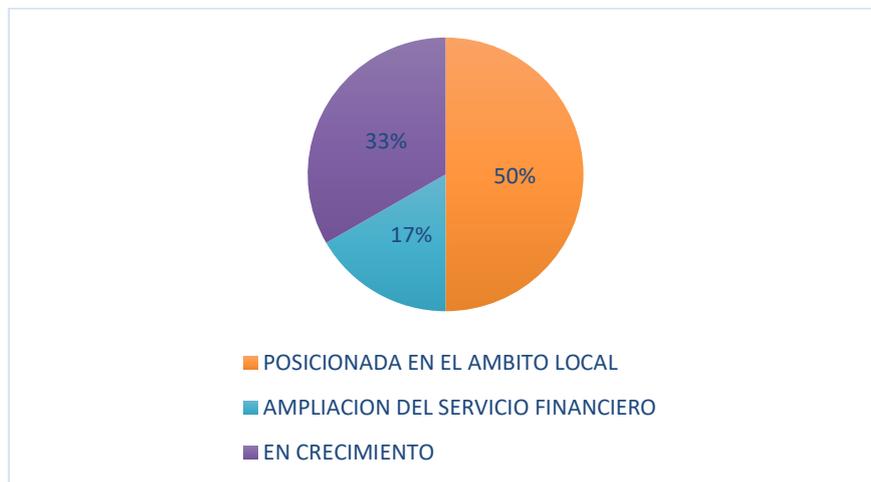
Tabla 14: Proyección de la COAC P.A.I.S. Ltda. Dentro de 5 años

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Posicionada en el Ámbito Local	3	50%
Ampliación del Servicio Financiero	1	17%
En Crecimiento	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 17: Proyección de La COAC



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

El resultado obtenido nos indica que el 50% del personal espera que la Cooperativa sea conocida en la ciudad y en el mercado financiero, el 33% dice que la Cooperativa está en constante crecimiento aprovechando las oportunidades que se presentan mediante la ampliación de los servicios financieros y realizando convenios con otras entidades, brindando una atención de calidad.

8.- ¿Que fortalezas o puntos fuertes posee la entidad?

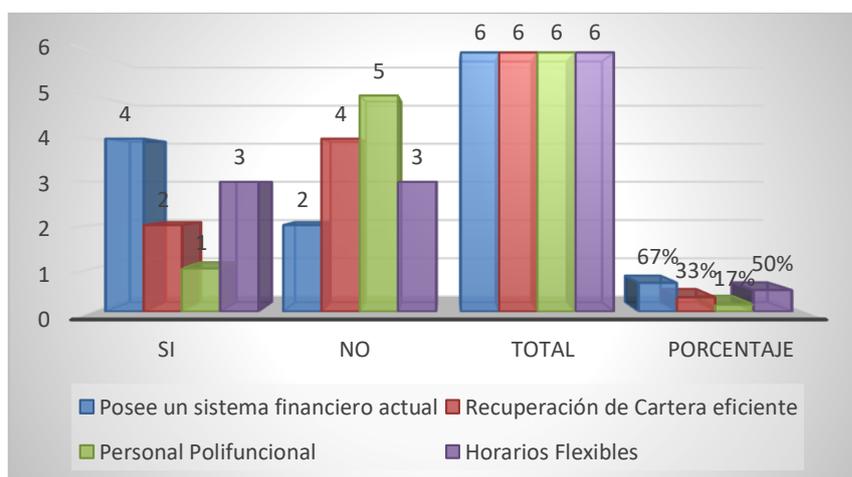
Tabla 15: Fortalezas

OPCIONES	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE
Posee un sistema financiero actual	4	2	6	67%
Recuperación de Cartera eficiente	2	4	6	33%
Personal Polifuncional	1	5	6	17%
Horarios Flexibles	3	3	6	50%
TOTAL	10	14	24	100%

Fuente: Investigación de Campo

Autora: Anita Casco

Gráfico N°. 18: Fortalezas de la COAC P.A.I.S. Ltda.



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

El resultado obtenido demuestra que el 67% del personal indica que la Cooperativa dispone de un sistema financiero que va acorde a la tecnología actual, convirtiéndose en una fortaleza para la misma, seguido por la flexibilidad en sus horarios y personal polifuncional; los mismos están de acuerdo que la entidad cuenta con estas fortalezas o puntos fuertes en beneficio de la Cooperativa de esta manera seguirá en continuo crecimiento, a la vez se confirma que la recuperación de cartera es ineficiente ya que poseen un gran número de créditos vencidos esto es por la falta gestión y organización interna de la misma.

9.- ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee la entidad?

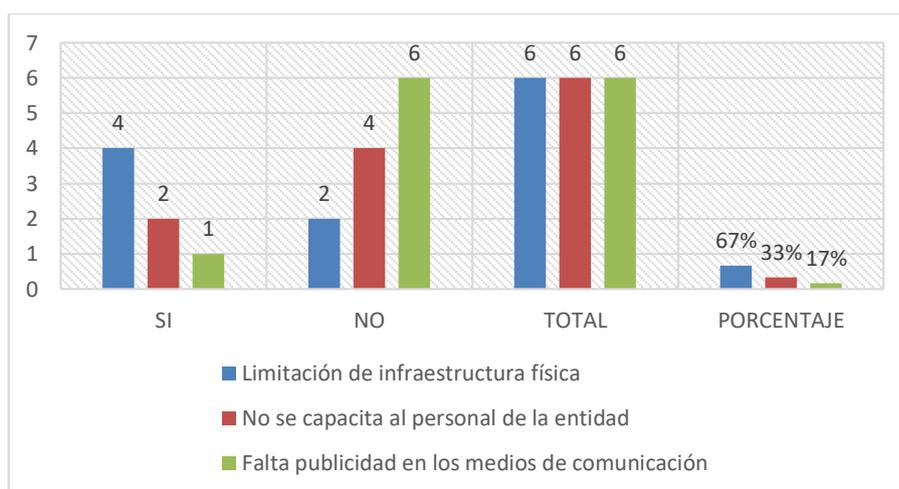
Tabla 16: Debilidades

OPCIONES	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE
Limitación de infraestructura física	4	2	6	67%
No se capacita al personal de la entidad	2	4	6	33%
Falta publicidad en los medios de comunicación	1	6	6	17%
				100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 19: Debilidades de la COAC P.A.I.S.



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

Como podemos observar en el gráfico el 67% del personal encuestado está de acuerdo con que la principal debilidad es la limitada infraestructura física seguidas por la falta de capacitación del personal y el desconocimiento de la entidad por la ciudadanía ocasionando esto un retraso de la misma; convirtiéndose en puntos débiles los cuales deben ser tratados adecuadamente para mantenerse en crecimiento.

10. ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba con una planificación estratégica al 2019?

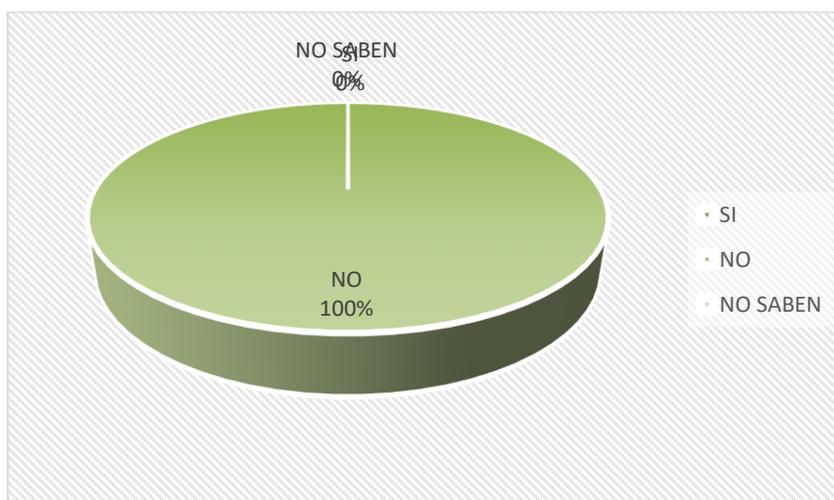
Tabla 17: Existencia de una Planificación estratégica en la COAC

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
NO SABEN	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 20: Existencia de una Planificación Estratégica en la COAC P.A.I.S.



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal de la Cooperativa se deduce que en un 100% del personal confirma que no hay una planificación estratégica a largo plazo por desconocimiento del personal o por falta de recursos. Tomando como indicio para la elaboración de la Propuesta del Trabajo de Titulación.

12.- ¿Cree usted que una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba mejorará la competitividad de la entidad?

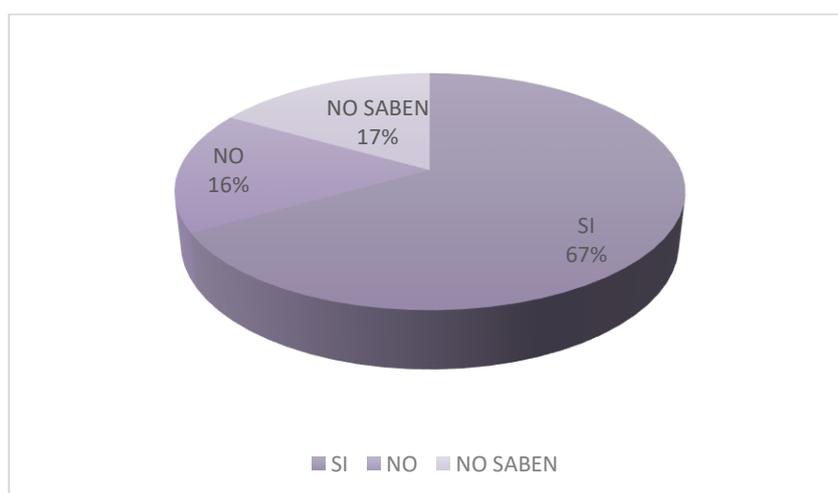
Tabla 18: Mejora de la Competitividad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	1	17%
NO SABEN	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 21: Mejora de Competitividad



Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

El 67% del personal encuestado están seguros que la elaboración de una planificación estratégica en la Cooperativa sería de gran ayuda para mejorar la competitividad local y financiera, además se tomaría decisiones administrativas adecuadas para un óptimo crecimiento de la misma.

Por esta razón es necesario realizar la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. Para realizar un análisis externo e interno de la entidad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2019.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Alcance

La siguiente planificación estratégica tiene un alcance total a las actividades que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA., Sucursal Riobamba.

4.2.2 Objetivos

4.2.2.1 Objetivo General

Elaborar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito País Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba periodo 2015-2019; para conseguir el desarrollo organizacional y mejorar la toma de decisiones.

4.2.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer los factores positivos y negativos que inciden en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba.
- Elaborar la planificación estratégica para la COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, que incluya: objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la cooperativa y lograr eficiencia en su gestión administrativa y financiera.

4.2.3 Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos

4.2.3.1 Misión

La Cooperativa PA.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba es una institución de finanzas populares y solidarias comprometidas en impulsar, fomentar y fortalecer el desarrollo local sostenible de nuestra sociedad, a través de un equipo humano capacitado, comprometido e innovador, basados en una cultura organizacional dinámica de excelencia para satisfacer las necesidades de los asociados.

4.2.3.2 Visión

Ser líder a nivel nacional de una cultura de economía solidaria y popular con estructura económica, tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, fortalecida en valores y liderazgo, forjando un nuevo sistema financiero cooperativo como una alternativa de desarrollo social para el 2019.

4.2.3.3 Valores Corporativos

- Honradez
- Respeto
- Transparencia
- Confianza
- Puntualidad
- Equidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Participación
- Compromiso Social

4.2.4 Análisis de Riesgos

Para analizar los posibles riesgos que se pueden presentar en el proceso de implementación de la Planificación Estratégica, se definieron cinco ámbitos: riesgos del entorno, riesgos institucionales, riesgos en la ejecución misma de las acciones, riesgos financieros y riesgos en la sostenibilidad.

En la siguiente matriz se presenta de manera resumida el análisis de riesgos, el porcentaje de probabilidad de ocurrencia y el impacto esperado (ya sea positivo o negativo):

Tabla 19: Matriz de Análisis de Riesgos

Evento de Riesgo	Probabilidad 0 - 100%	Impacto 1 - 5	De darse el evento ¿Qué impacto esperado genera?	
			+	-
ENTORNO: - Desastres naturales - Precios de los productos agropecuarios bajos	30% 60%	2 3		-
INSTITUCIONAL: - Regulaciones y legislaciones excesivas	65%	3		-
EJECUCIÓN: - Inestabilidad económica del país.	85%	4		-
FINANCIERO: - Falta de recursos económicos para atender la demanda de socios actuales y potenciales. - Morosidad - Cambios en las tasas activas y pasivas	60%	3,5		-
SOSTENIBILIDAD: - Posible cambio de moneda - No cumplir con las	10%	1		-

disposiciones sugeridas por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.	40%	2,5		-
--	-----	-----	--	---

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Análisis:

Como podemos observar el impacto que genera dichos riesgos son negativos para la Cooperativa, mismos que sobrepasan el 50%; más adelante se procederá a definir las posibles acciones que realizara la cooperativa a fin de enfrentar los riesgos señalados en el cuadro anterior. Con ello se podrá diseñar una Plan de Acción Estratégico para aprovechar las fortalezas y oportunidades que se disponen y así enfrentar los riesgos derivados del entorno y también las debilidades internas de la Cooperativa.

4.2.5 Diagnóstico Institucional

4.2.5.1 Análisis externo

Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, generalmente estos eventos no pueden controlarse. Este se divide en Macro entorno y Micro entorno.

4.2.5.1.1 Macro entorno

El análisis macro entorno tiene cinco factores PEST que intervienen en forma compleja y directa en el desarrollo de las actividades de una empresa, es decir:

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico

Además se agrega a este análisis el aspecto legal y ecológico.

Tabla 20: Matriz análisis externo

Macro entorno

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor Económico	Inflación	Incidencia en el incremento de los precios	Inflación variable en los últimos 5 años con tendencia decreciente.		x		x		
	PIB	Incidencia en el incremento de los ingresos de la demanda	PIB tiende a aumentar a los últimos 3 años, lo cual indica que el Ecuador dispone de mayor producción en los distintos sectores y por ende percibe mayor recurso económico.		x				x
	Ingreso per cápita	Incidencia en el incremento de los ingresos promedio por persona.	PIB per cápita a partir del año 2012 al 2015 crece lo cual indica que la situación de vida de los habitantes del Ecuador mejora y por ende percibe mayores ingresos económicos.		x				x
	PEA	Incidencia en la población económicamente	La población económicamente activa crece a un paso lento, es decir que la demanda de créditos aumenta.	x					x

	activa							
Tasa activa	Incidencia en el pago de intereses en préstamos financieros.	La tasa activa de los 5 últimos años tiende a bajar, en la cual existe mayor oportunidad de acceder a créditos y facilitar el desarrollo de la economía local y nacional.		x				x
Tasa pasiva	Incidencia en el incremento de dinero depositado para el ahorro.	La tasa pasiva tiende a incrementar en los 4 últimos años, el cual ha causado a la sociedad el ahorro de capital social.		x				x
Salario básico unificado	Incidencia en la capacidad económica (ingresos) de la población	En relación con las políticas del gobierno y el incremento del costo de la canasta básica, permite el alza de sueldos y que se mantienen los precios de los servicios.		x				x
Incremento canasta básica familiar	Incidencia en el rubro pagado por la canasta básica familiar.	Las empresas cada día cumplen obligaciones emitidas por el gobierno y las instituciones que controlan la calidad de los productos, son las principales causas para el incremento de mercancías sin dejar atrás la influencia del		x			x	

		incremento de precios de alimentos que se han visto afectadas por los cambios climáticos del país.						
Empleo	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	El Ecuador ha registrado un incremento moderado en las fuentes de empleo pleno durante los últimos 4 años, la misma que conduce permanencia en la adquisición de créditos.		x				x
Subempleo descendente	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	Del año 2009 al 2013 muestra un decremento en la tasa de subempleo, lo que significa que las personas capacitadas para un determinado puesto de trabajo están ocupando plenamente cargos de acuerdo a su perfil, según la ley laboral.		x				x
Riesgo país	Incidencia en las condiciones de inversión nacional y extranjera en el Ecuador	Ecuador se presenta como un país de grandes oportunidades económicas pero con un nivel de riesgo demasiado elevado. En los últimos 3 años el nivel de riesgo país del Ecuador presenta un decremento mínimo.		x		x		

	Remesas	Incidencia en el dinero que proviene del extranjero.	El Ecuador ha sido uno de los países afectados por la crisis financiera internacional, esto ha conllevado a que los ecuatorianos residentes en el exterior disminuyan el envío de dinero al país.	x			x		
	Recesión económica	Incidencia en el ahorro e inversión	Baja capacidad adquisitiva, no hay ahorro. La crisis internacional se transmitió en el Ecuador por dos mecanismos principales, la caída en las remesas de los migrantes y el desplome de los precios del petróleo.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor político-legal	Crisis financiera	Incidencia en la estabilidad económica y política del país	Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y desaparición de algunos bancos en el Ecuador, la población desconfiaba de la banca, pese a estas circunstancias el sistema cooperativista comienza a generar mayor confianza dentro de sistema financiero en el país. Desde el 2011 se pone en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.	x			x		
	Política financiera	Incidencia en el Control del Sector Popular y Solidario del país.	Las políticas que se manejan en el sector financiero popular y solidario son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) a partir del 5 de junio del 2012 con el fin de supervisar y controlar a las mismas tanto en políticas de crédito, inversión,	x				x	

		usuarios y conformación de la administración.						
Derecho usuario	Incidencia en la defensa de los derechos y obligaciones de usuarios	La Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley de Economía Popular y Solidaria apan actualmente a usuarios de servicios y productos en el Ecuador.		x				x
Política fiscal	Incidencia en la estabilidad económica y presupuesto público.	La política fiscal continúa incentivando el gasto público, corriente y en capital. Dado este escenario, junto con la reducción de las remesas, debido a la situación del mercado laboral en USA y especialmente en España, el déficit público ha tendido a incrementarse.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor social	Densidad poblacional	Incidencia en el crecimiento de la población.	El crecimiento de la población ha hecho que se incremente la demanda de servicios financieros, ya que el dinero es una variable con el cual se puede ofertar y demandar productos y servicios.			x			x
	Desempleo	Incidencia en la fuerza laboral	Los 5 últimos años se puede determinar la presencia de productividad que existe en el país, es decir la existencia de nuevas plazas de trabajo, lo cual da como resultado un decremento en la tasa de desempleo.		x				x
	Analfabetismo	Incidencia en la calidad de vida.	El analfabetismo ha disminuido gracias al mejoramiento de la calidad de educación en los últimos años, la misma que ha permitido desarrollar la capacidad de toma de decisiones y la perspectiva del estilo de vida de las personas esto ha conllevado	x					x

			que los individuos tengan mayor capacidad de elegir productos y servicios que satisfaga sus necesidades.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor tecnológico	Equipos tecnológicos	Incidencia en la capacidad de almacenamiento y espacio físico	En el mercado financiero nacional y extranjero informático se pueden encontrar adelantos tecnológicos a nivel de hardware, los computadores inalámbricos que permiten realizar los trabajos en cualquier lugar, transportándose de un lugar a otro, cubriendo las necesidades de los empresarios.		x				x

		objetivo de generar un percepción de conciencia social y ambiental a la comunidad de esta manera los clientes reales o potenciales aptan por vincularse con instituciones que demuestran un interés por la ayuda ecológica y social.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: BCE- INEC- SEPS
Elaborado por: Anita Casco

Tabla 21: Matriz perfil estratégico externo (macro entorno)

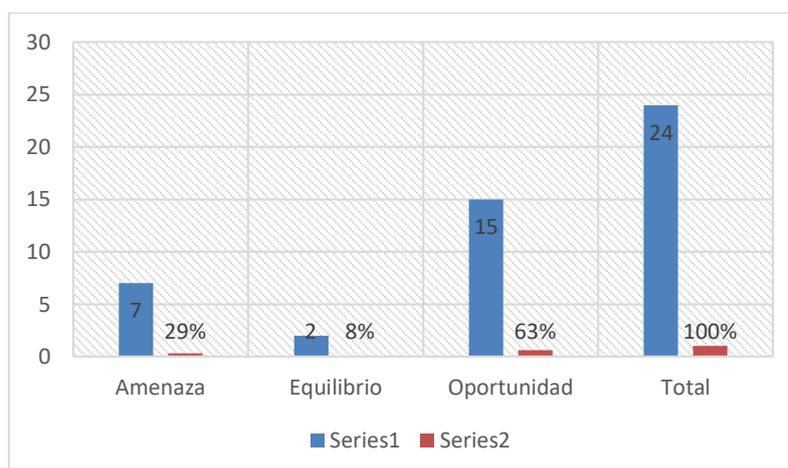
Cod.	Factor	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Total
FE1	Inflacion variable	1			1
FE2	PIB positivo			1	1
FE3	Ingreso per capita ascendente			1	1
FE4	PEA nacional ascendente			1	1
FE5	Tasa activa descendente minima		1		1
FE6	Tasa pasiva ascendente			1	1
FE7	Salario basico unificado ascendente			1	1
FE8	Incremento de la canasta basica familiar	1			1
FE9	Empleo ascendente			1	1
FE10	Subempleo descendente			1	1
FE11	Riesgo pais descendente minimo	1			1
FE12	Remesas descendente maxima	1			1
FE13	Recesion economica descendente minima	1			1
FPL1	Crisis financiera descendente minima	1			1
FPL2	Políticas Financieras ascendente maxima		1		1
FPL3	Derecho usuario ascendente maxima			1	1
FPL4	Política fiscal ascendente	1			1
FS1	Densidad poblacional ascendente			1	1
FS2	Desempleo descendente			1	1
FS3	Alfabetismo descendente maxima			1	1
FT1	Equipos tecnologicos ascendentes maxima			1	1
FT2	Software informaticos ascendente maxima			1	1
FEA1	Responsabilidad ambiental empresarial			1	1
	ascendente maxima			1	1
	SUMA	7	2	15	24
	PORCENTAJES	29%	8%	63%	100%

Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Total
7	2	15	24
29%	8%	63%	100%

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 22: Resumen Matriz Perfil Estratégico Externo (Macro Entorno)



Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

La Matriz del Perfil Estratégico Externo macro entorno indica las oportunidades que posee la entidad, así como también las amenazas que asechan a la Cooperativa, dándonos a conocer la situación actual del mercado al que se direcciona la Cooperativa.

En el gráfico, se observa que el mayor porcentaje está representado por las oportunidades con el 63%, estos factores son positivos para la COAC P.A.I.S. Ltda., de los cuales se debe sacar el mayor provecho; seguido se tiene las amenazas representado con un 29% esto significa que la institución debe buscar nuevas alternativas de cambio para ser competitivos en el mercado financiero para contrarrestar y minimizar estos factores negativos.

El 8% de los factores promedio que representan una amenaza u oportunidad para la institución deberán corregirse y fortalecerse en oportunidades en beneficio de la Cooperativa.

4.2.5.1.2 Micro entorno

El análisis del micro entorno está orientado al estudio de los clientes /socios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es básico puesto que las instituciones se guían para definir estrategias para captar clientes y competir en el mercado financiero. Para este entorno se ha considerado el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 22: Matriz análisis externo

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Rivalidad entre competidores	Tasas financieras	Atributos de servicios financieros a tasas similares	Competitividad en las tasas financieras (tasa activa- tasa pasiva) de las instituciones locales.	x				x	
	Comunicación y Marketing	Uso de medios de comunicación con gran impacto a la colectividad	Gran agresividad por la competencia en aplicar un mercadeo y comunicación con los clientes, a través visitas personalizadas, vía telefónica o vía internet.	x			x		
	Calidad en el servicio	Nivel de satisfacción manifestado por los usuarios	La calidad en el servicio de la competencia es percibida como muy buena sin embargo los clientes le atribuye como muy buena a la calidad en el servicio de la COAC P.A.I.S. Ltda.	x					x
	Cobertura de las agencias	Nivel de extensión demográfica de las agencias de las	Gran cobertura de las agencias de la competencia a nivel nacional y provincial (COAC Riobamba Ltda., Banco Pichincha	x			x		

		empresas.	y Banco Fomento)						
	Responsabilidad social-ambiental	Apoyo y participación en actividades al desarrollo de la comunidad, responsabilidad social y ecológica.	La competencia muestra un leve interés por su participación al apoyo a actividades de desarrollo comunitario, social y ambiental.	x					x

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Nuevos Competidores	Ingreso a nuevas instituciones financieras reguladas por entes de control	Incidencia en el ingreso de nuevas instituciones financieras en la prestación de servicios financieros similares.	Existen ciertas barreras en el sector financiero que impiden que sea fácil el ingreso a la industria debido a que las demás entidades, presentan un posicionamiento sólido entre los habitantes de la ciudad y fidelización consolidada entre sus asociados.		x				x

	Poder de negociación Clientes Potenciales	Poder de decisión de clientes futuros a formar parte de la institución.	Los clientes tienen un alto poder de decisión al asociarse a la Cooperativa o a la competencia que existe en el mercado local y provincial por la cercanía territorial, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades.	x			x		
	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	Ente regulador del Sector Financiero Popular y Solidario.	La Ley de Economía Popular y Solidaria indica que las Cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del Cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo a través de la supervisión y control de la SEPS.		x			x	
Organismos reguladores	Banco Central del Ecuador	Ente de control de las tasas financieras.	El BCE regula de forma mensual las tasas de interés para operaciones del sistema financiero nacional.		x			x	

Fuente: BCE –INEC- SEPS

Realizado por: Anita Casco

Tabla 23: Matriz Perfil Estratégico Externo (micro entorno)

Cod.	Factor	Amenazas	Equilibrio	Oportunidad	Total
RC1	Tasas financieras competitivas		1		1
RC2	Comunicación y Marketing agresivo	1			1
RC3	Calidad en el servicio positivo			1	1
RC4	Cobertura de las agencias ascendente mínimo	1			1
RC5	Responsabilidad social- ambiental positivo			1	1
NC1	Barreras de ingreso a nuevas instituciones financieras reguladas por entes de control positivo			1	1
NP1	Bajo poder de negociacion de proveedores		1		1
CL1	Poder de negociacion Clientes reales positivo			1	1
CL2	Poder de negociacion Clientes potenciales mínimo	1			1
OR1	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria(SEPS) supervicion ascendente mínima			1	1
OR2	Banco Central del Ecuador (BCE) regulacion ascendente		1		1
SUMA		3	3	5	11
PORCENTAJES		28%	27%	45%	100%

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Anita Casco

Simbología de la matriz desarrollada

RC =Rivalidad entre competidores

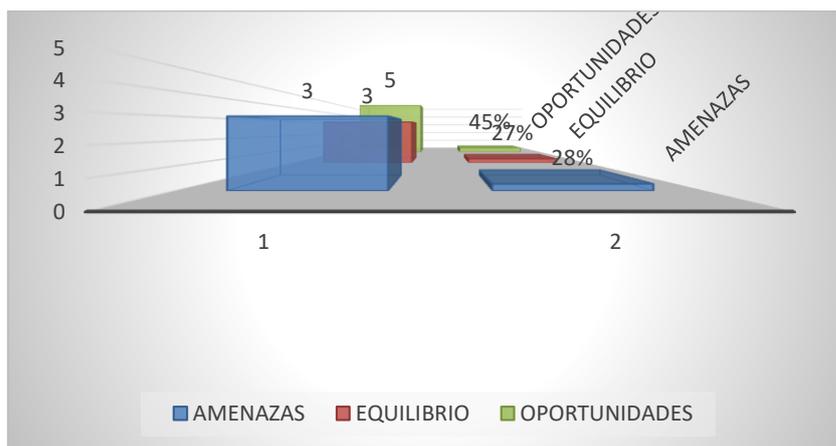
NC =Nuevos Competidores

NP =Negociación Proveedores

CL =Clientes

OR =Organismos Reguladores

Gráfico N°. 23: Resumen Matriz Perfil Estratégico Externo (Micro Entorno)



Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

La Matriz del Perfil Estratégico Externo micro entorno indica las oportunidades que posee la Cooperativa, así como también indica las amenazas de la institución, estos indicadores permiten conocer la situación actual del mercado al que se direcciona la Cooperativa.

En el gráfico el mayor porcentaje este representado por las oportunidades en un 45% estos factores son positivos para la COAC P.A.I.S., Ltda. , de las cuales e pueden sacar el máximo provecho, seguido por las amenazas con un 28% esto significa que la Cooperativa debe minimizar el impacto negativo de estos factores buscar nuevas alternativas de cambio con la finalidad de ser competitivos en el mercado financiero local.

Tabla 24: Matriz de Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos

N°	Factor	Peso de Impacto		Valoración de capacidad de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
		Importancia Ponderada	Peso específico		
	MACRO ENTORNO				
1	Inflación	7	0,05	2	0,1
2	Incremento canasta básica familiar	7	0,05	2	0,1
3	Riesgo país	7	0,05	2	0,1
4	Remesas	9	0,08	3	0,24
5	Recesión económica	10	0,11	3	0,33
6	Crisis financiera	10	0,11	3	0,33
7	Política fiscal	10	0,11	3	0,33
	MICRO ENTORNO				
8	Comunicación y Mercadeo	10	0,11	4	0,44
9	Cobertura de las sucursales	10	0,11	3	0,33
10	Organizaciones ilícitas	7	0,11	2	0,22
11	Poder de negociación de clientes potenciales	10	0,11	3	0,33
	Total	97	1		2,85

Rango	Menor capacidad de respuesta 1	Normal capacidad de respuesta 2
	Mediana capacidad de respuesta 3	Mayor capacidad de respuesta 4

Fuente: Tabla 21 y Tabla 23

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

En términos generales se deduce que la capacidad de respuesta a factores estratégicos externos de la COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba es buena ya que el resultado indica como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 2,85%.

4.2.5.2 Análisis interno

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con discrepancias específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización. Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortaleza como debilidades que le afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones adecuadas que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Tabla 25: Matriz de Análisis Interno

Componente	Subcomp onente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Debili dad	Equilib ro	Fortal eza
				Alt o	Medi o	Baj o			
Organización	Filosofía y estructura corporativa	Estructura organizativa definida.	Cuenta con una estructura formal con línea de mando vertical.		x			x	
	Nivel Directivo y Administrativo.	Administración bajo los principios del Cooperativismo y normas de entes de control.	La Directiva de la institución está conformada por assembleístas y dirigentes elegidos democráticamente, junto con la Gerencia General quien ha administrado la Cooperativa asertivamente y el personal administrativo; al comprender su compromiso social con los cooperados están orientados a cumplir con las normas de entes de control para el desarrollo y crecimiento institucional.		x				x

	Planificación	Planificación de objetivos organizacionales.	Se cumplen los objetivos mensuales planificados en un 85% y el 100% al finalizar el ejercicio económico.	x			x		
Talento Humano	Personal capacitado y motivado.	Nivel de capacitación del personal y satisfacción laboral	El nivel de capacitación que posee el personal de la institución es elevado sin embargo se puede evidenciar puntos frágiles a mejorar.	x					x
	Fuerza laboral	Cumplimiento a la normativa laboral	Cuenta una nómina de empleados cumpliendo con el % que exige la ley con carnet del CONADIS; cabe mencionar que la Cooperativa cumple todos los parámetros laborales conforme a la ley para la integración laboral de los mismos. En la Sucursal Riobamba la institución cuenta con 6 funcionarios distribuidos en las áreas de cajas, crédito, servicios al cliente, inversiones, seguridad interna.	x			x		

Marketing	Mercadeo y Comunicación	Agresividad en el mercadeo de los servicios y productos financieros y vinculación con los asociados.	<p>Eestá comprometida con una visión social, es decir mantiene una estrecha vinculación con los socios y la comunidad, para la cual estimula con buenas tasas de intereses, sorteos, rifa de electrodomésticos y vehículos los mismos que son realizados en diferentes épocas del año se ha venido realizando con el fin de captar usuarios.</p> <p>Además en respuesta a los requerimientos de los asociados la sucursal ejecuta actividades de mercadeo a través de medios de comunicación, visitas personalizadas ofreciendo un servicio oportuno con actividades de apoyo social y ambiental en áreas de educación, salud, artes, cultura, deporte, producción, ecológica y varios.</p>	x					x
Finanzas	Índices financieros	Administración de riesgos, solvencia y liquidez.	La institución se destaca como una Cooperativa a nivel nacional de las grandes y medianas instituciones del sector popular y solidario; por su buena administración de riesgos, solvencia y liquidez, que garantiza la plena satisfacción de expectativas y requerimientos de los asociados.	x					x

Tecnología	Inversión tecnológica	Software adecuado a las necesidades de la entidad.	Todos los esfuerzos guiados hacia el logro de los objetivos organizacionales, la realización de las tareas por parte de los empleados son eficientes, rápidos y con calidad ya que la COAC P.A.I.S. Ltda., dispone de un sistema informático financiero sólido, adecuado al tamaño y necesidades de la Institución; además cuenta con una base de datos sistematizada y con el respaldo de equipos duplicados.		x					x
Infraestructura	Instalaciones físicas	Contar con una infraestructura institucional de acuerdo a las necesidades de la entidad.	Las instalaciones físicas de la sucursal son muy limitadas puesto que no son propias; para ello la gestión administrativa de la gerencia general y jefatura de sucursal planifica la reubicación o construcción del nuevo edificio de la institución en la ciudad para el año 2017.		x		x			
Investigación-Desarrollo-Innovación	Estudios de mercado y desarrollo de nuevos productos	Análisis de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.	Cuenta con la unidad de marketing la cual realiza estudios de mercado con limitado enfoque.	x			x			

	y servicios financiero s.								
--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Tabla 26: Matriz Perfil Estratégico Interno

Cod.	Factor	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Total
CO1	Filosofía y estructura corporativa ascendente mínima		1		1
CO2	Nivel Directivo y Administrativo descendente			1	1
CO3	Planificación de Objetivos organizacionales descendente mínima	1			1
CTH1	Personal capacitado y motivado ascendente			1	1
CTH2	Fuerza laboral ascendente	1			1
CMK1	Mercadeo y Comunicación ascendente			1	1
CF1	Índicis financieros ascendentes				1
CT1	Inversión tecnológica ascendente mínima				1
CIF1	Instalaciones físicas ascendente mínima	1			1
CID1	Estudios de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros descendente mínimo	1			1
SUMA		4	1	5	10
PORCENTAJES		40%	10%	50%	100%

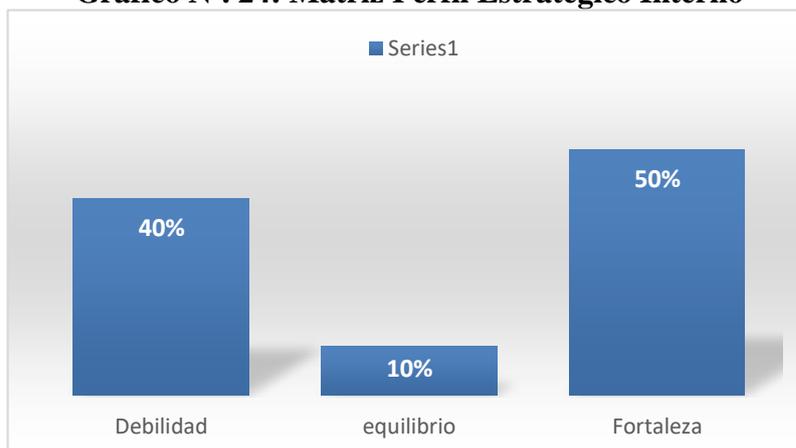
Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Anita Casco

Simbología de la matriz desarrollada

- CO** = Capacidad Organizacional
- CTH** = Capacidad Talento Humano
- CMK** = Capacidad Marketing
- CF** = Capacidad Financiera
- CT** = Capacidad Tecnológica
- CIF** = Capacidad Infraestructura
- CID** = Capacidad Investigación y Desarrollo

Gráfico N°. 24: Matriz Perfil Estratégico Interno



Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

La matriz del perfil estratégico indica las fortalezas que posee la institución, así como también muestra las debilidades de la Cooperativa, estos indicadores permiten conocer la situación actual de la Cooperativa.

La COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, presenta un 50% de fortalezas las cuales corresponden a una adecuada dirección, finanzas, capacitación, motivación al personal y estabilidad laboral, mercadeo, comunicación e inversión tecnológica; el 40% de las debilidades es ocasionado por el nivel descendente mínimo de planificación de las metas organizacionales, capacidad física instalada y estudios de mercado orientados al desarrollo de nuevos productos y servicios financieros; por último se encuentra el 10% de los factores relacionados con la estructura organizacional que representa a las fortalezas y debilidades en promedio.

4.2.5.3 Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización así como las fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la institución.

Tabla 27: Matriz de Análisis Interno

MATRIZ	PESO	COAC P.A.I.S.		COAC RIOBAMBA	
		CALIFICACIÓN	PESOS PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESOS PONDER
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO					
SERVICIO	0,15	2	0,3	2	0,3
CONFIANZA	0,1	3	0,3	3	0,3
RAPIDEZ	0,25	3	0,75	3	0,75
COBERTURA	0,2	2	0,4	4	0,8
TASAS	0,3	3	0,9	3	0,9
TOTAL	1,00		2,65		3,05

Rango	Menor debilidad	Menor fuerza
	1	3
	Mayor debilidad	Mayor fuerza
	2	4

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

En términos generales la situación en fuerzas y debilidades particulares de la COAC P.A.I.S. Sucursal Riobamba, no son muy buenas ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 2,65 y el valor de la competencia local es la COAC Riobamba es de 3,05 dando como conclusión que se debe mejorar el servicio en la Cooperativa.

Las “Tasas Activas y Pasivas” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito como señala el peso 0.30.

4.2.5.4 Matriz Importancia Desempeño

Esta matriz combina la información de las percepciones del cliente, de las clasificaciones de su importancia y desempeño de la empresa en relación a los atributos importantes para el cliente.

Tabla 28: Matriz Importancia Desempeño

Sucursal Riobamba		IMPORTANCIA	DESEMPEÑO		
			COAC P.A.I.S.	COAC RIOBAMBA	BANCO PICHINCHA
ATRIBUTOS			S1	S2	S3
A1	SERVICIO	3	4	3	2
A2	CONFIANZA	2,5	3	4	3
A3	RAPIDEZ	4	3,5	3	3
A4	COBERTURA	3,5	2,5	5	5
A5	TASAS	5	5	3	3

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Anita Casco

Gráfico N°. 25: Matriz Importancia Desempeño

IMPORTANCIA	ALTA	5	MEJORAR			MANTENER		A5,S1
						A5,S2		
		4				A3,S2	A3,S1	
						A4,S1	A4,S2	
		3				A1,S2	A1,S1	
						A2,S2		
		2	NO INVERTIR			DESINVERTIR		A2,S1
		1						
	BAJA	0						
			1	2	3	4	5	
		BAJA			ALTA			
		DESEMPEÑO						

Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Anita Casco

Tabla 29: Análisis Matriz Importancia – Desempeño

Cuadrantes	Interpretación	Estrategia a seguir
Cuadrante I	<p>ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO</p> <p>Este cuadrante indica que el servicios y tasas brindado por la COAC P.A.I.S .Ltda. Sucursal Riobamba, supera las expectativas de los clientes con una importancia del 4 y 5 respectivamente; el desempeño de la entidad se encuentra por encima de la COAC Riobamba, a excepción del atributo cobertura, el cual tiene una importancia para el cliente de 2,5 y la institución se ha desempeñado en 3 puntos, el cual a corto y largo plazo debe ser mejorado,</p>	<p>Mantener el desempeño de estos atributos.</p>

	con la expansión oportuna en cobertura nacional; en relación a la confianza se debe mejorar ya que está por debajo de la competencia esto es porque la COAC no es conocida en el mercado financiero.	
Cuadrante II	<p>BAJA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO</p> <p>Este cuadrante muestra que la confianza generada hacia los clientes/socios por la COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, supera con un mínimo las expectativas con una importancia del 2,5; con un desempeño de la entidad de 3 puntos, este atributo para el cliente es menos importante y está siendo desempeñado con excelencia por la Cooperativa, por lo que se considera que se le ha atribuido una superioridad irrelevante.</p>	Redistribuir recursos o esfuerzos hacia atributos más relevantes que tengan un desempeño bajo

Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

En resumen según el análisis de la matriz importancia – desempeño se puede decir que actualmente la COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, se encuentra en un nivel aceptable en relación a los atributos importantes por los clientes y que son bien desempeñados por la organización convirtiéndose en fortalezas para la misma; pero se debe tomar en cuenta que la confianza y cobertura de la Cooperativa se debe mejora en su totalidad.

4.2.5.5 Matriz FODA

La matriz FODA se considera como una herramienta básica para determinar el diagnostico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. , de

manera que establezcamos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

Tabla 30: Análisis Interno

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto	
				F	D
INTERNO	Confianza y Prestigio Institucional	Grado de aceptación del usuario	Presenta un alto grado de aceptación y reconocimiento por el cliente	x	
	Talento Humano Capacitado	Personal con el perfil adecuado para el puesto que desempeña	Cuenta con el perfil profesional requerido para el puesto		X
	Sistema informático	Confiabilidad de equipos	Cuenta con un sistema informático financiero ágil, rápido y confiable en tiempo real	x	
	Infraestructura	Infraestructura de acuerdo a las necesidades de la sucursal	Cuenta con una infraestructura limitada		X
		Orgánico estructural y funcional	Presenta una estructura organizacional y funcional desactualizada		x

	Estructura organizacional	Manual de procedimientos operativos	Presenta manual de procedimientos operativos por actualizar		x
	Mercadeo	Aplicación de estudios de satisfacción del cliente interno y externo	No cuenta con un sistema de medición del nivel de satisfacción de los socios y personal		x
		Uso de estrategias mercadotécnicas de gran impacto	Presenta un impacto en las estrategias de mercadeo sin embargo se puede apreciar que existe aún clientes potenciales que no dejan de lado la sugerencia de innovación en las estrategias		x
	Política financiera	Tasas de interés	Tasas financieras altamente competitivas	x	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Anita Casco

Tabla 31: Análisis Externo

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto	
				O	A
EXTERNO	Mercado	Captación de nuevos mercado o ingreso en el mercado objetivo	Alta demanda de créditos y capacidad de ahorros zonas rurales de la provincia	x	
	Tecnología	Actualización de software financiero	Constante actualización del sistema informático de la Cooperativa	x	
	Ambiental	Afectación de zonas agrícolas por efectos del volcán Tungurahua	Los sectores de la zona rural como urbana de los cantones Guano y Penipe son afectados por el fenómeno natural del volcán Tungurahua por la cercanía al mismo.		x
	Competencia	Participación en el mercado objetivo y agresividad en el mercado	Se presenta en la ciudad de Riobamba una competencia definida y agresiva		x
	Entes de cooperación	Organismos de	Alianzas estratégicas con organismos de cooperación para asistencia técnica y	x	

		cooperación	asesoría		
	Políticas de Gobierno	Medidas políticas económicas y sociales	Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado		x
	Alianzas estratégicas	Convenios con empresas públicas y privadas	Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios	x	
	Delincuencia	Riesgo de lavado de activos	Control y seguimiento de ingreso de recursos con procedencia de actividades ilícitas		x

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Tabla 32: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>F1.Confianza y Prestigio institucional.</p> <p>F2.Sistema Informático y Comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.</p> <p>F3.Enfocado a la pequeña y mediana empresa; producción agrícola y ganadera.</p> <p>F4. Tasas financieras competitivas.</p>	<p>D1.Talento humano no capacitado.</p> <p>D2.Limitaciones de infraestructura física.</p> <p>D3.Estructura orgánica y funcional definida y desactualizada.</p> <p>D4.No cuenta con manual de procedimientos operativos actuales.</p> <p>D5.No se aplica estudios de satisfacción y posicionamiento para mejorar.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>O1.Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro Zonas urbanas y rurales de la ciudad.</p> <p>O2.Innovacion constante en tecnología.</p> <p>O3.Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.</p> <p>O4.Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.</p>	<p>A1.Afectacion de zonas agrícolas y ganaderas por efecto del volcán Tungurahua.</p> <p>A2.Precencia de instituciones financieras dedicadas a la misma actividad e ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A3.Modificacion en las medidas económicas políticas y sociales que puede adoptar el estado.</p> <p>A4.La presencia de personas dedicadas al lavado de activos.</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Tabla 33: Matriz Estratégica FO-FA/DO-DA

	Fortalezas(F)	Debilidades(D)
	<p>F1.Confianza y Prestigio institucional.</p> <p>F2.Sistema Informático y Comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.</p> <p>F3.Enfocado a la pequeña y mediana empresa; producción agrícola y ganadera.</p> <p>F4. Tasas financieras competitivas.</p>	<p>D1.Talento humano no capacitado.</p> <p>D2.Limitaciones de infraestructura física.</p> <p>D3.Estructura orgánica y funcional no definida y actualizada.</p> <p>D4.No cuenta con manual de procedimientos operativos actuales.</p> <p>D5.No se aplica estudios de satisfacción y posicionamiento para mejorar.</p>
Oportunidades(O)	Estrategias(FO)	Estrategias(DO)
<p>O1.Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro Zonas urbanas y rurales de la ciudad.</p> <p>O2.Innovacion constante en tecnología.</p> <p>O3.Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.</p> <p>O4.Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.</p>	<p>1. Implementar un plan estratégico para la institución en la Sucursal Riobamba que contribuya al mejoramiento continuo de la cooperativa aprovechando la demanda.</p> <p>2. Incluir nuevos servicios financieros.</p> <p>3. Fortalecer y fomentar la imagen institucional a través de actividades ecológicas, sociales, deportivas, educativas, de salud y culturales.</p>	<p>1. Aplicar investigación de mercado periódicamente para analizar satisfacción de clientes internos y externos e impacto de los medios de comunicación e incentivos para atraer y retener clientes.</p> <p>2. Desarrollar la actualización de manuales y reglamentos de la institución.</p> <p>3. Implementar una estructura organizacional y funcional actualizada para la cooperativa.</p>

		4. Gestionar la construcción del nuevos edificio o reubicación de la institución en la ciudad de Riobamba.
Amenazas(A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1.Afectación de zonas agrícolas y ganaderas por efecto del volcán Tungurahua.</p> <p>A2.Precencia de instituciones financieras dedicadas a la misma actividad e ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A3.Modificacion en las medidas económicas políticas y sociales que puede adoptar el estado.</p> <p>A4.La presencia de personas dedicadas al lavado de dinero.</p>	<p>1. Aplicar actividades estratégicas para la recuperación de clientes inactivos y captación de nuevos clientes.</p> <p>2. Motivar e incentivar al personal de la institución para que se transfiera una actitud positiva a los socios y se forme lealtad en los mismos.</p> <p>3. Capacitar al personal y a los asociados para afrontar efectos ocasionados del volcán Tungurahua.</p>	<p>1. Promocionar con mayor frecuencia los productos y servicios financieros de la Cooperativa en zonas estratégicas de la Provincia de Chimborazo.</p> <p>2. Efectuar un control semanal de las actividades realizadas en cada área para verificar si se está trabajando y dando cumplimiento a las metas.</p> <p>3. Motivar al personal de modo que desempeñen sus actividades con eficiencia y eficacia manteniendo un excelente clima laboral en relación a la cooperativa.</p> <p>4. Acoplarse a las nuevas disposiciones y exigencias gubernamentales, sin descuidar la imagen e identidad corporativa.</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

4.2.5.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 34: Matriz EFI

Factores determinantes del éxito			
Fortalezas	Peso	Impacto	Total Ponderado
F1.Confianza y Prestigio institucional.	0,12	4	0,48
F2.Sistema Informático y Comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.	0,08	3	0,24
F3.Enfocado a la pequeña y mediana empresa; producción agrícola y ganadera.	0,12	4	0,48
F4. Tasas financieras competitivas.	0,12	4	0,48
Subtotal	0,44		1,68
Debilidades			
D1.Talento humano no capacitado.			
D2.Limitaciones de infraestructura física.	0,07	2	0,14
D3.Estructura orgánica y funcional no definida y actualizada.	0,12	4	0,48
D4.No cuenta con manual de procedimientos operativos actuales.	0,06	2	0,12
D5.No se aplica estudios de satisfacción y posicionamiento para mejorar.	0,12	1	0,12
Subtotal	0,37		0,86
Total	0,81		2,54

Fuente: Tabla 32

Elaborado por: Anita Casco

Tabla 35: Matriz EFE

Factores determinantes del éxito			
Oportunidades	Peso	Impacto	Total Ponderado
O1. Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro Zonas urbanas y rurales de la ciudad.	0,2	4	0,8
O2. Innovación constante en tecnología.	0,11	3	0,33
O3. Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.	0,12	3	0,36
O4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.	0,13	4	0,52
Subtotal	0,56		2,01
Amenazas			
A1. Afectación de zonas agrícolas y ganaderas por efecto del volcán Tungurahua.	0,1	1	0,1
A2. Presencia de instituciones financieras dedicadas a la misma actividad e ingreso de nuevos competidores.	0,14	1	0,14
A3. Modificación en las medidas económicas políticas y sociales que puede adoptar el estado.	0,1	1	0,1
A4. La presencia de personas dedicadas al lavado de activos.	0,1	2	0,2
Subtotal	0,44		0,54
Total	1		2,55

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

Análisis

En términos generales la situación de la COAC P.A.I.S. Sucursal Riobamba, es buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es 2,54 en el análisis interno y 2,55 en el análisis externo.

El total ponderado es 2,54 puntos lo que indica que está levemente por encima del promedio ponderado, mostrando así que la Cooperativa se encuentra en una posición estratégica interna promedio pero no fuerte en la que se pueden utilizar las fortalezas que tiene la organización para mitigar sus debilidades ya que tiene varias de ellas de gran importancia y de esta forma lograr una posición fuerte en el mercado financiero local y nacional.

El total del peso ponderado en la evaluación de los factores externos es de 2,55 puntos, lo cual indica que se encuentra en un nivel similar al análisis interno esto significa que la Cooperativa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

La interpretación proviene de la siguiente equivalencia

Valor ponderado de respuesta

< 2,5 Situación preocupante, numerosos factores han sido descuidados.

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

> 2,5 Situación favorable para la entidad en análisis pues son pocos los factores descuidados en el área interna de la Sucursal.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.3.1 Objetivos Institucionales

4.3.1.1 Objetivo Económico

- ✓ Mantener un crecimiento sostenido en el mercado financiero local y nacional con estándares financieros superiores al promedio del Sistema Financiero del Sector Popular y Solidario Regulado.

4.3.1.2 Objetivo Social

- ✓ Conservar un crecimiento sostenido del número de socios/clientes, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia el mercado objetivo.

4.3.2 Objetivos Financieros

- ✓ Incrementar el nivel de patrimonio institucional.
- ✓ Minimizar el riesgo institucional (Crédito, liquidez y mercado).
- ✓ Gestionar la implementación de un sistema de información gerencial para el monitoreo del desempeño financiero integral.

4.3.3 Objetivos de Mercado – Clientes

- ✓ Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.
- ✓ Incrementar la captación de nuevos socios y recuperar la relación con los asociados.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción de los socios para mantener la fidelidad de los mismos.

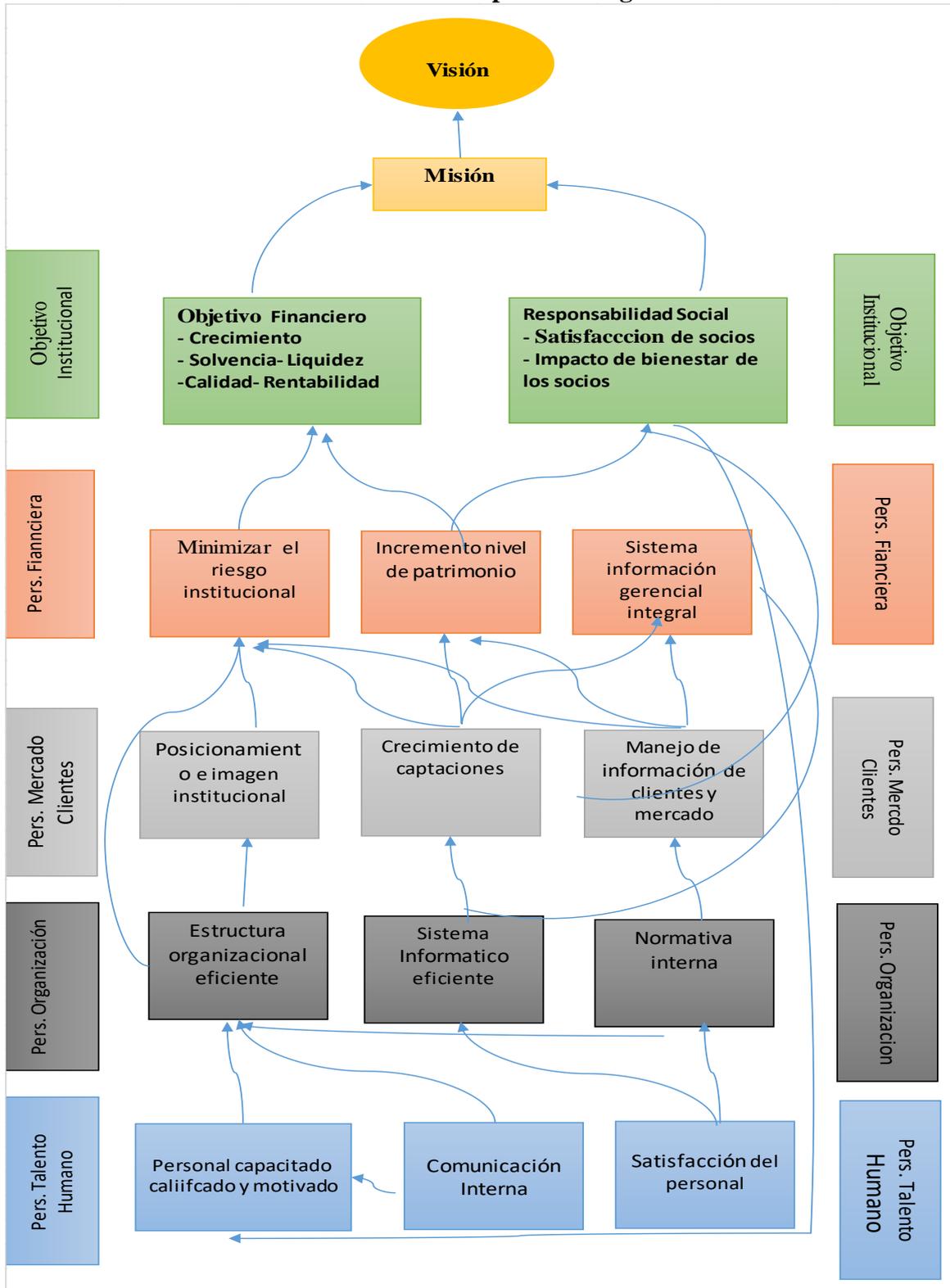
4.3.4 Objetivos Organización, Procesos y Tecnología

- ✓ Contar con una estructura organizacional eficiente.
- ✓ Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.

4.3.5 Objetivos de Talento Humano

- ✓ Contar con personal altamente capacitado, competitivo y motivado.
- ✓ Contar con un sistema eficaz de comunicación interna para optimizar recursos mediante asignación de funciones.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal para mejorar las actividades de cada área.

Gráfico N°. 26: Mapeo Estratégico



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Anita Casco

4.4 EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 36: Matriz Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Institucional								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema financiero del sector popular y solidario regulado.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento de captaciones (inversiones a plazo fijo)	Nuevas captaciones/Captación total	$\geq 30\%$ anual	Por cada \$1 de ahorro en captaciones, Cooperativa deberá incrementar un 30% anual	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de Sucursal	Trimestral
		Tasa de crecimiento en colocación de cartera de crédito/Cartera de crédito	Nueva colocación de cartera de crédito/Cartera de crédito total	$\geq 40\%$ anual	Por cada \$1 de colocación en cartera de crédito, la Cooperativa deberá	Unidad de Marketing(Matriz)- Área de crédito	Jefe de Sucursal	Trimestral

		crédito.			incrementar un 40% anual			
		Tasa de crecimiento en transacciones en caja	(Transacciones totales de un periodo - Transacciones promedio total)/Transacciones promedio total	$\geq 10\%$ anual	Por cada movimiento o transacción en caja, Cooperativa deberá incrementar un 10% anual	Unidad de Marketing(Ma- triz)- Área de servicio al cliente e inversiones- Área de crédito-Área de cajas	Jefe de Sucursal- Supervisor de Caja	Trimestral
	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	Calidad de cartera de crédito (morosidad)	Cartera vencida/ Cartera total	$\leq 2\%$ anual	Por cada \$1 de crédito otorgado; \$0,02 se encuentra en mora.	Área de crédito	Jefe de Sucursal	Trimestral

	Plan de financiamiento	Liquidez institucional	Fondos disponibles/Obligaciones con el público	Mantener =30% anual	Por cada \$1 de captaciones, se mantiene como respaldo en efectivo \$0,30.	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral
	Plan de capacitación del personal.	Eficiencia operativa	Gastos por operaciones/Obligaciones con el público	≤2% anual	Por cada \$1 de depósitos en ahorros, se gasta \$0.02 como gasto operativo	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral
		Eficiencia global	(Metas logradas/Metas planificadas) *(Tiempo planificado/ Tiempo real)* (Costo planificado/ Costo real)	≥95% anual	Las metas obtenidas deben ser mayor o igual al 95%.	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral

<p>Mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia el mercado objetivo.</p>	<p>Plan de mercadeo</p>	<p>Tasa de crecimiento en la cobertura del mercado local (zonas urbanas y rurales de la Provincia de Chimborazo.)</p>	<p>Socios nuevos/ Total de socios</p>	<p>$\geq 5\%$ anual</p>	<p>Por cada año transcurrido la Cooperativa deberá captar un 5% de socios nuevos.</p>	<p>Unidad de Marketing(Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones</p>	<p>Jefe de Sucursal</p>	<p>Trimestral</p>
	<p>Diseño el sistema de medición de satisfacción de socios.</p>	<p>Satisfacción de asociados</p>	<p>Socios satisfechos/total de Socios evaluados</p>	<p>$\geq 85\%$ semestral</p>	<p>Por cada 100 socios evaluados, la Cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del</p>	<p>Área de servicio al cliente</p>	<p>Jefe de Sucursal</p>	<p>Trimestral</p>

					85% de los asociados.			
	Diseño el sistema de medición de satisfacción de directivos	Satisfacción de directivos	Directivos satisfechos/Total de directivos evaluados	$\geq 90\%$ semestral	Por cada 10 directivos evaluados, la Cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% de los directivos.	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral
	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	Satisfacción del personal	Personal satisfecho/Total de personal evaluado	$\geq 90\%$ semestral	Por cada 10 funcionarios evaluados, la Cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% del personal.	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de Sucursal	Trimestral

	Plan de seguimiento social a clientes que hicieron uso de servicios financieros.	Impacto (mejoramiento de condiciones de vida) de los socios	Asesoramiento y seguimiento a créditos colocados y/o servicios financieros	$\geq 50\%$ semestral	7 socios de cada 10 socios que accedieron a un servicio de la institución mejoraron su calidad de vida.	Personal de la Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral
--	--	---	--	-----------------------	---	-------------------------	------------------	------------

Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incrementar el nivel de patrimonio institucional	Plan de capitalización y nivelación de certificados de aportación	Aporte voluntario sobre créditos solicitados	Capital social nuevo/Total capital social	Según monto de crédito solicitado.	Por cada \$1 de crédito otorgado; un porcentaje según política de crédito se destina a capital	Personal de la Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral

					social.			
		Nivelación en la capitalización de certificados de aportación en el mínimo requerido según estatutos	Capital social nuevo/Total capital social	$\geq 13\%$ anual	Por cada año transcurrido, la Cooperativa incrementar á 13% en certificados de aportación	Personal de la Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral
Minimizar el riesgo institucional (crédito, liquidez y mercado)	Plan de financiamiento	Solvencia institucional	(Fondos disponibles - Inventarios)/Obligaciones con el público	Mantener =17% anual	Por cada \$1 de captaciones, se mantiene como respaldo en efectivo \$0,17.	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral

	Plan de financiamiento	Liquidez institucional	Fondos disponibles/Obligaciones con el público	Mantener =30% anual	Por cada \$1 de captaciones; se mantiene como respaldo en fondos disponibles \$0,30.	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral
	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	% de cartera vencida (morosidad)	Cartera vencida/ Cartera total	≤2% anual	Por cada \$1 de crédito otorgado; \$0,02 se encuentra en mora.	Área de crédito	Jefe de Sucursal	Trimestral

Gestionar la implementación de un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero integral.	Gestión a la implementación del sistema de monitoreo permanente	Sistema de información gerencial integral implementado(área de cajas, crédito, captaciones)	Verificación del sistema implementado	100% anual	El sistema gestionado al área de sistemas y gerencia general esta implementado y monitoreado periódicamente	Unidad de Sistemas (Matriz)	Jefe de Sucursal	Trimestral
---	---	--	---------------------------------------	------------	---	-----------------------------	------------------	------------

Perspectiva Mercado-Clientes								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en	Plan de mercadeo	Plan de mercadeo implementado	Socios nuevos/ total de socios	≥5% anual	Por cada año transcurrido la Cooperativa deberá captar	Unidad de Marketing(Matriz) - Área de servicio al cliente e	Jefe de Sucursal	Trimestral

el mercado local.					un 5% de socios nuevos.	inversiones		
	Plan de visita y captación de sectores no atendidos en el Ciudad y Provincia.	Plan de visitas personalizadas implementado	% de sectores visitados.	$\geq 90\%$ mensual	Del 100% de las sectores planificados visitar, la Cooperativa deberá visitar el 90% de las zonas planificadas	Unidad de Marketing(Matriz) - Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de Sucursal	Trimestral
	Diseño e implementación de una metodología de medición de posicionamiento de mercado	Medición de posicionamiento social y ambiental en el mercado local.	% de posicionamiento en la mente del cliente real y potencial	≥ 70 anual	Por cada 100 clientes encuestados, el 70% deberá reconocer a la institución como la primera institución que	Área de servicio al cliente	Jefe de Sucursal	Semestral

					cumple con responsabilidad empresarial social y ambiental dentro del sistema financiero local.			
		Medición de posicionamiento o financiero en el mercado local.	% de posicionamiento en la mente del cliente real y potencial	≥70 % anual	Por cada 100 clientes encuestados, el 70% deberá reconocer a la institución como la primera alternativa financiera de confianza y seguridad	Área de servicio al cliente	Jefe de Sucursal	Semestral

					dentro del sistema financiero local.			
	Plan de expansión de la infraestructura de servicios.	Infraestructura propia.	% de avance de la construcción del edificio propio de la institución en la ciudad de Riobamba	75% anual	En el transcurso de un año, la nueva infraestructura de la Cooperativa deberá estar finalizada	Gerente General - Jefe de Sucursal-	Gerente General	Anual
Incrementar la captación de nuevos socios y recuperar la relación con los asociados.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento de captaciones (inversiones a plazo fijo)	Nuevas inversiones a plazo fijo/ Inversiones a plazo fijo total	≥30% anual	Por cada \$1 en pólizas de acumulación, la Cooperativa deberá	Unidad de Marketing(Matriz) - Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de Sucursal	Trimestral

					incrementar un 30% anual			
	Desarrollo de nuevos servicios financieros (créditos estacionales)	Servicios financieros nuevos	Nuevos Socios / Nuevos Servicios Financieros	≥ 100 Anual	Por cada creación de nuevo servicio financiero, se deberá captar como nuevos socios un mínimo de 100 socios al año.	Unidad de Finanzas y Crédito (Matriz)- Jefe de Sucursal	Gerente General	Anual
	Implementación y análisis de un modelo de gestión de las relaciones con asociados (Sistema de reclasificación)	Análisis de bases de datos de socios actuales	Nuevos créditos otorgados o captaciones (referidos)/Total número de créditos o captaciones	$\geq 5\%$ anual	Por cada año transcurrido la Cooperativa deberá captar un 5% de recursos económicos a través de una	Unidad de Sistemas(Matriz)- Área de atención al cliente	Jefe de Sucursal	Trimestral

	de socios potenciales a crédito y socios inversionistas)				mejor relación con los clientes y conocimiento de su historial institucional.			
Incrementar la fidelidad de los socios.	Plan de socio fiel	Número de socios inactivos	Socios inactivos/ Total socios	≤5% anual	Del total de socios que cuenta la Cooperativa, se deberá mantener solo un 5% como socios inactivos	Área de servicio al cliente	Jefe de Sucursal	Trimestral
Implementar un sistema de medición de satisfacción de los socios.	Diseño e implementar un sistema de medición de satisfacción de clientes	% de satisfacción de asociados	Socios satisfechos/Total de socios evaluados	≥85% semestral	Por cada 100 socios evaluados, la Cooperativa deberá percibir un	Área de servicio al cliente	Jefe de Sucursal	Semestral

					nivel de satisfacción \geq 85% de los asociados.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Perspectiva Objetivos Organización, Procesos y Tecnología								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Contar con una estructura organizacional eficiente	Implementación de una nueva estructura organizacional, siendo uno de los objetivos la creación y funcionamiento de áreas operativas eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades con valor agregado, mejor relación y	Organigrama institucional horizontal diseñado y aprobado	Organigrama institucional implementado.	100% anual	Por cada año transcurrido la Cooperativa deberá monitorear, evaluar y actualizar su organigrama institucional	Unidad de Talento Humano(Matriz)	Jefe de Sucursal	Anual
		Actualización, control y mejoramiento de la normativa interna	Número de errores / Total de errores operativos	0% diario	Del total de operaciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Unidad de Operaciones (Matriz)	Jefe de Sucursal	Anual

	comunicación.							
Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.	Gestión para la selección de proveedor por mantenimiento del sistema.	Sistema actualizado y depuración de datos.	Sistema actualizado implementado	100% anual	Por cada año transcurrido la Cooperativa deberá monitorear, evaluar y actualizar la base de datos institucional	Unidad de sistemas (Matriz)	Jefe de Sucursal	Anual
	Plan de capacitación al personal	Personal capacitado para la utilización del sistema	Número de errores / Total de errores operativos	0% diario	Del total de operaciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Unidad del Talento Humano- Unidad de Sistemas (Matriz)	Jefe de Sucursal	Trimestral
Mejorar la calidad del servicio		Número de quejas atendidas	Número de quejas/Total socios atendidos	0% diario	Del total de transacciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Personal de la Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral

Perspectiva Talento Humano								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.	Implementación del plan de capacitación al personal operativo de la institución,	Nivel de Conocimientos	Nivel ideal – Nivel real de Conocimientos	$\geq 85\%$ semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de conocimientos $\geq 85\%$	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de Sucursal	Semestral
	según los requerimientos de conocimientos y competencia en base al perfil de cargo.	Nivel de Competencias	Nivel Ideal – Nivel Real de Competencias	$\geq 85\%$ semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de competencias $\geq 85\%$	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de Sucursal	Trimestral
	Diseño un sistema de incentivos y sanciones para el personal de la Cooperativa y establecer el	Desempeño del personal	% de evaluación de desempeño	$\geq 85\%$ mensual	El desempeño laboral del personal deberá ser $\geq 85\%$ promedio.	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Gerente General-Jefe de Sucursal	Trimestral

	sistema de evaluación y control del talento humano							
Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.	Plan de reuniones periódicas con el personal.	Número de reuniones realizadas por áreas periódicamente	Reunión realizadas/Reuniones planificadas	$\geq 90\%$ mensual	Mensualmente, la Cooperativa deberá cumplir con al menos el 90% de las reuniones planificadas.	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	Trimestral
Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal.	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	% de satisfacción del personal	Personal satisfecho/Total de personal evaluado	$\geq 90\%$ semestral	Por cada 10 funcionarios evaluados, la Cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% del personal.	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de Sucursal	Trimestral

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

4.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 37: Plan de Implementación

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN													
N°	Proyecto Estratégico	Política	Plan de acción	Responsable	Supervisor	Presupuesto	Financiamiento	Período					
								Oc t. 2015	2015	2016	2017	2018	Oct . 2019
1	Plan de mercadeo	Políticas de captación	Aplicación de estrategias BTL las cuales consisten en el empleo de formas masivas de comunicación en comunidades estratégicas y estrategias ATL las cuales	Unidad de Marketing (Matriz) Área de servicio al cliente e inversiones-Área de crédito.	Jefe de Sucursal	\$2500,00	Compartido con Matriz.		x	x	x	x	x

			consisten en el empleo de formas masivas de comunicación.										
		Política de atención al cliente.	Estudio de mercado- Gestión a la implementación de un Call Center										
2	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	Política de crédito	Evaluar las necesidades de los socios en mora. Negociar la restructuración de créditos o técnica de recuperación de cartera.	Área de crédito	Jefe de Sucursal	\$150,00	Propio		x	x	x	x	x
3	Plan de financiamien	Política financiera	Racionalización y monitoreo de	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal				x	x	x	x	x

	to		costos y gastos operativos			\$70,00	Propio						
			Implementar una gestión eficiente y eficaz de los recursos.										
4	Diseño el sistema de medición de satisfacción de socios.	Política de atención al cliente.	Estudio de mercado	Área de servicio al cliente	Jefe de Sucursal	\$100,00	Compartido con Matriz		x	x	x	x	x
5	Diseño el sistema de medición de satisfacción de directivos	Política administrativa	Elaborar un proceso de calificador para evaluación de directivos de la institución	Jefe de Sucursal	Jefe de Sucursal	\$70,00	Compartido con Matriz		x	x	x	x	x
6	Diseño el sistema de medición de satisfacción	Políticas del talento humano	Elaborar un proceso de calificador para evaluación del	Unidad del Talento Humano (Matriz)	Jefe de Sucursal	\$50,00	Compartido con Matriz		x	x	x	x	x

	del personal.		personal										
7	Plan de seguimiento social a clientes que hicieron uso de servicios financieros.	Política de atención al cliente.	Estudio de mercado	Personal de la Sucursal	Jefe de Sucursal	\$120,00	Propio		x	x	x	x	x
8	Plan de capitalización y nivelación de certificados de aportación	Políticas de captación	Análisis de la capacidad de aportación del socio. Crear un programa que permita el incremento del capital social sin descuidar el rol social de la institución.	Personal de la Sucursal	Jefe de Sucursal	\$70,00	Propio		x	x	x	x	x

9	Gestión a la implementación del sistema de monitoreo permanente	Planificación permanente y participativa.	Configurar un equipo de gestión y monitoreo de cambio de acuerdo a las necesidades.	Unidad de Sistemas (Matriz)	Jefe de Sucursal	\$70,00	Compartido con Matriz		x	x	x	x	x
10	Plan de visita y captación de sectores no atendidos en la Ciudad de Riobamba y en la Provincia de Chimborazo	Planificación permanente y participativa.	Evaluar las necesidades de los clientes reales y potenciales no atendidos para dar a conocer las políticas institucionales, buscando su participación en los servicios financieros de la institución con responsabilidad económica y	Unidad de Marketing (Matriz)- Área de servicio al cliente e inversiones	Jefe de Sucursal	\$800,00	Compartido con Matriz		x	x	x	x	x

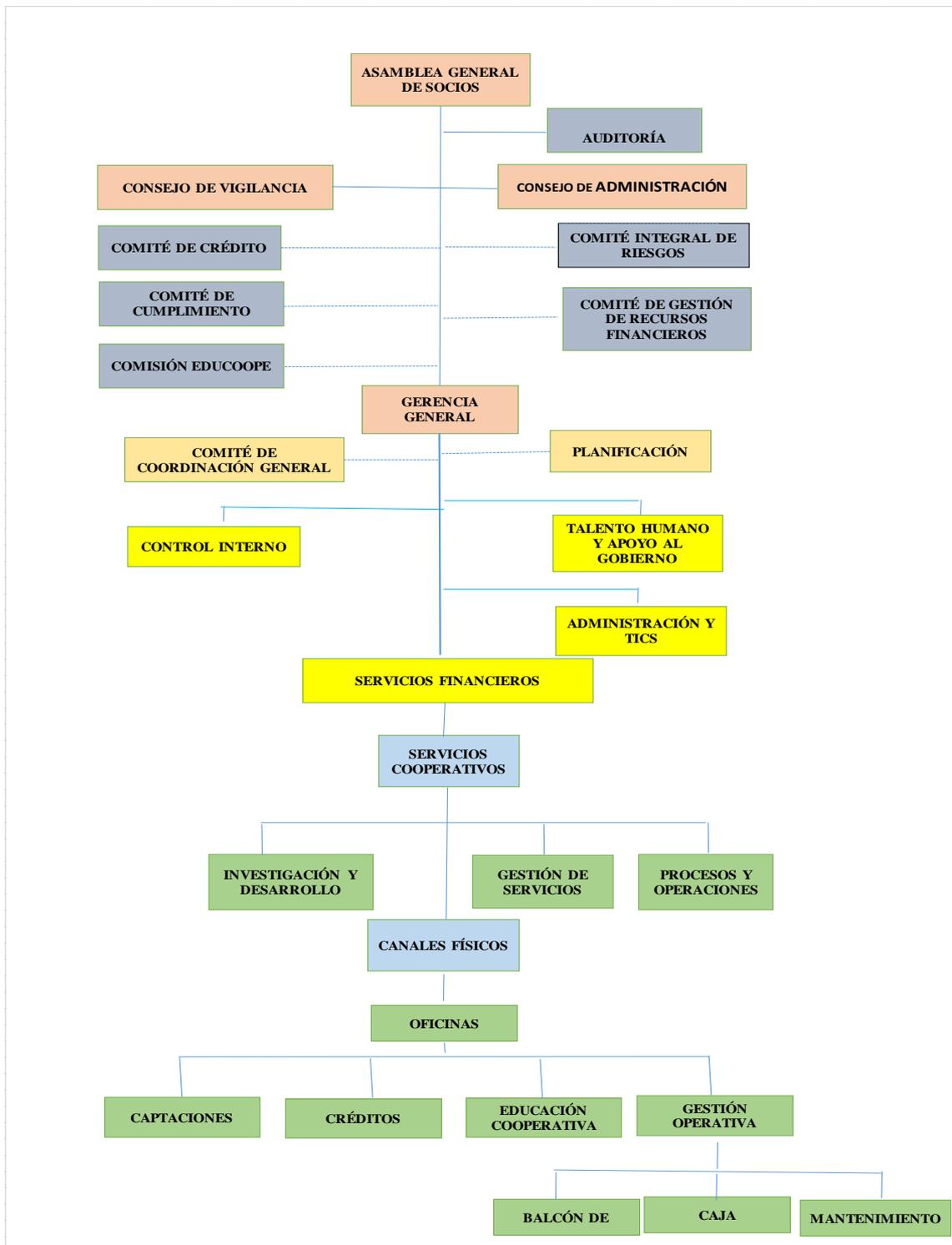
			social.											
--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

4.6 ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA COAC P.A.I.S. LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

Gráfico N°. 27: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Anita Casco

Asamblea General de Socios

Dentro de sus competencias está el de supervisar y controlar el funcionamiento del consejo de administración, el consejo de vigilancia y supervisar las funciones de auditoría interna. Su misión es orientar la acción de la Cooperativa a partir de la filosofía, misión, visión y objetivos estratégicos; decidir sobre el destino de la institución, ámbito de acción, ampliación o disolución y destino de sus bienes.

Consejo de Vigilancia

Es el encargado de evaluar, controlar y fiscalizar el funcionamiento interno de la institución, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las normas y asegurar la dinámica operativa.

Consejo de Administración

Su misión es asegurar una gestión eficiente, solidaria, ética, participativa y técnica, orientada a garantizar el cumplimiento de la filosofía, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, mediante la promulgación y control de directrices, políticas, normativa interna, regulaciones o resoluciones dentro del ámbito de acción. El Consejo de Administración supervisa y controla el funcionamiento del comité integral de riesgos, comité de cumplimiento: y supervisa las funciones de la dirección de cumplimiento, comisión de educación y gerencia.

Gerencia

La misión de la gerencia es administrar y controlar las actividades de carácter social, financiero, contable, tecnológico y administrativo de la cooperativa P.A.I.S. Ltda., con el fin de cumplir con la filosofía, misión, visión, valores y objetivos institucionales, en el marco de la normativa vigente, resoluciones fijadas por la asamblea general y las estrategias aprobadas por el consejo de administración, de acuerdo a los deberes y funciones señalados en el estatuto y reglamento interno.

La gerencia general mantiene relación directa de supervisión con las gerencias de:

- Servicios Financieros
- Talento Humano y Apoyo al Gobierno
- Administración y TICS
- Control Interno

Además supervisa el funcionamiento del comité de coordinación general, comité de crédito y comité de recursos financieros. Por otro lado, depende y por tanto reporta al consejo de administración y cuando sea requerido a la asamblea general de socios.

Servicios Cooperativos

Coordina con todas las instancias administrativas de la cooperativa, en especial con la dirección de canales físicos. La misión de servicios cooperativos es asegurar la expansión y profundización de los servicios financieros de la cooperativa, mediante la identificación de sectores que necesiten apoyo financiero y social, así como asegurar la satisfacción de socios/clientes, definiendo las estrategias en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Además dirige y supervisa a:

- Investigación y Desarrollo
- Promoción
- Gestión de Servicios

Procesos y Operaciones

Tabla 38: Comportamiento financiero

RUBRO	DESCRIPCIÓN	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	Variación	%
		2015 (USD)	2016(USD)	2017(USD)	2018(USD)	2019(USD)	USD	
1	ACTIVOS	\$ 423.118,92	\$ 437.928,08	\$ 453.255,57	\$ 469.119,51	\$ 485.538,69	\$ 62.419,77	15%
11	Activo Corriente	\$ 90.399,05	\$ 93.563,02	\$ 96.837,72	\$ 100.227,04	\$ 103.734,99	\$ 13.335,94	15%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 842.429,97	\$ 871.915,02	\$ 902.432,04	\$ 934.017,17	\$ 966.707,77	\$ 124.277,80	15%
2	PASIVO	\$ 604.116,89	\$ 625.260,98	\$ 647.145,12	\$ 669.795,19	\$ 693.238,03	\$ 89.121,14	15%
2101	Depósitos a la vista	\$ 195.970,96	\$ 202.829,94	\$ 209.928,99	\$ 217.276,51	\$ 224.881,18	\$ 28.910,22	15%
2103	Depósitos a plazo	\$ 108.145,93	\$ 111.931,04	\$ 115.848,62	\$ 119.903,33	\$ 124.099,94	\$ 15.954,01	15%
3	PATRIMONIO	\$ 8.202,06	\$ 8.489,13	\$ 8.786,25	\$ 9.093,77	\$ 9.412,05	\$ 1.209,99	15%
31	CAPITAL SOCIAL	\$ 23.799,79	\$ 24.632,78	\$ 25.494,93	\$ 26.387,25	\$ 27.310,81	\$ 3.511,02	15%
4	GASTOS	\$ 88.361,68	\$ 91.454,34	\$ 94.655,24	\$ 97.968,17	\$ 101.397,06	\$ 13.035,38	15%
5	INGRESOS	\$ 98.545,24	\$ 101.994,32	\$ 105.564,12	\$ 109.258,87	\$ 113.082,93	\$ 14.537,69	15%
	UTILIDAD	\$ 10.183,56	\$ 10.539,98	\$ 10.908,88	\$ 11.290,70	\$ 11.685,87	\$ 1.502,31	15%
	Número de socios de la COAC	1314	1360	1408	1457	1508	194	15%
	Número de nuevas cuentas aperturadas	67	69	72	74	77	10	15%
	Número de movimientos de caja	23642	24469	25326	26212	27130	3488	15%

	Cartera Vencida	\$ 15.892,34	\$ 16.448,57	\$ 17.024,27	\$ 17.620,12	\$ 18.236,83	\$ 2.344,49	15%
	Nuevas Captaciones	\$ 32.443,78	\$ 33.579,31	\$ 34.754,59	\$ 35.971,00	\$ 37.229,98	\$ 4.786,20	
	Colocación Actual de Crédito	336971,99	\$ 348.766,01	\$ 360.972,82	\$ 373.606,87	\$ 386.683,11	\$ 49.711,12	
	Gastos Operacionales	4504,42	\$ 4.662,07	\$ 4.825,25	\$ 4.994,13	\$ 5.168,93	\$ 664,51	

Tasa de Crecimiento Ecómico del 3,5% 2015

Indicador de morosidad	2%
Indicador de Captaciones	30%
Indicador Cartera de crédito	40%
Liquidez	30%
Gastos	2%
Socios	5%
Capital	13%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Anita Casco

CONCLUSIONES

- ✚ La investigación de campo aplicada al personal administrativo y operativo de la institución concluye que el mercadeo actual que ejecuta la Cooperativa P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba, son aceptadas por los socios sin dejar de lado la innovación de las mismas con responsabilidad social y ambiental, retribuyendo así a la confianza de los beneficiarios.
- ✚ El diagnóstico institucional ha permitido identificar puntos clave a fortalecer y debilidades a mitigar para el éxito de la Cooperativa para de esta manera garantizar el diseño de la propuesta con la finalidad de incrementar la cobertura dentro del mercado local, mejorar el desenvolvimiento y competitividad de la entidad.
- ✚ Se realizó la planificación estratégica en la COAC P.A.I.S., Sucursal Riobamba enfocándonos en un análisis interno y externo a través de las diferentes matrices como son: FODA, EFE, EFI, Perfil Competitivo; a la vez se propone objetivos estratégicos en el ámbito económico, social, financiero, mercado, procesos, tecnología y talento humano mediante la Matriz de Cuadro de Mando Integral y la Matriz del Plan de Implementación.
- ✚ La implementación de una planificación estratégica, como una herramienta de gestión, ayudará a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo de la Cooperativa.

RECOMENDACIONES

- ✚ La COAC P.A.I.S. Ltda., Sucursal Riobamba es una institución que está en etapa de crecimiento la cual tiene un mercado que es fundamental mantenerlo a la vez fortalecer las relaciones con los clientes/socios; mediante la captación de nuevos clientes ofertando servicios en base a la necesidad de los mismos.
- ✚ Es necesaria la actualización de la normativa interna de la institución para un mejor desempeño laboral, comunicación interna eficiente y mitigación de errores.
- ✚ Se recomienda mejorar o mantener los índices financieros saludables con respecto a liquidez, morosidad y provisión de cartera; además debe continuar preservando índices de crecimiento con el fin de estar preparados para posibles amenazas políticas, económicas, financieras a nivel nacional.
- ✚ Se recomienda capacitar al talento humano en atención al cliente y servicio posventa, a fin de ofrecer un servicio de calidad para contar con la finalidad de los clientes teniendo en cuenta no solo clientes nuevos sino también a nuestra cartera actual de clientes.
- ✚ Se recomienda que la Cooperativa amplíe su infraestructura física o se reubique la misma para ser reconocida en el mercado financiero en el ámbito local para llegar con sus servicios y productos a toda la población de la Provincia aprovechando sus fortalezas.
- ✚ Es necesaria la utilización de medios de comunicación para promocionar los servicios de la Cooperativa con tasas competitivas tanto activas como pasivas; dando énfasis al sector de la producción; pequeña y mediana empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Chiavenato, I & Sapiro A. (2011) Planeación Estratégica. 2ª ed. México: McGraw-Hill.
- ✓ Fayol, H. & Taylor, W. (1916). Principios de la Administración Científica. Buenos Aires: El Ateneo.
- ✓ David, F. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. 11ª ed. México: Pearson Educación.
- ✓ Gallardo, J. (2012) Administración Estratégica. México: Alfaomega.
- ✓ Lerma, A. & Bárcena, S., (2012) Planeación Estratégica por áreas funcionales Guía Práctica .México: Alfaomega.
- ✓ Navajo, P. (2009) Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas – Guía Participativa basada en valores. Bogotá: Ediciones de la U.
- ✓ Barbecho, G. (2013) Tesis Plan Estratégico para la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano -Riobamba– Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- ✓ Fernández, J. (1991) Importancia de planificación recuperados el 20 de marzo del 2016 de: <http://www.oocities.org/es/franzoavm/planif/trabajplanif1fzo.htm>
- ✓ Ansoff, H. (1976) Concepto de estrategia recuperado el 24 de marzo del 2016 de :<http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- ✓ Dess, G, et al.(2006) Declaración de la misión y visión recuperado el 4 de abril del 2016 de : <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/CuadernosdelaCatedraok.pdf>
- ✓ Delgado, I. (2012)Antecedentes históricos dela planeación estratégica recuperado el 19 de abril del 2016 de: <http://indiradelgado.blogspot.com>
- ✓ Armijo. (2011) Conceptos de planificación estratégica. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- ✓ Halten, K. (1987) Concepto de estrategia. Recuperado el 16 de marzo del 2016 de: <http://www.gestiopolis.com/objetivos-organizacionales/>
- ✓ Espinoza, R. (2005) Crisis económica financiera ecuatoriana de finales del siglo y la dolarización Recuperado el 20 de marzo del 2016 de:http://memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Roque_espinoza_Crisis_bancaria.pdf.

- ✓ Miño, W. (2013) Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Recuperado el 21 de marzo del 2016 de: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>
- ✓ Banco Central (2016) Índices económicos. Recuperado el 25 de marzo del 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- ✓ Porter, M (2011) Las 5 fuerzas de Michael Porter. Recuperado el 20 de noviembre del 2015 de: <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>
- ✓ El Comercio (2000) Decreto de la transición del sucre a la dolarización. Recuperado el 24 de enero del 2017 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/ocho-meses-duro-agonia-de.html>
- ✓ Asamblea Nacional (2014) LOEPS Administración de las Cooperativas. Recuperado el 24 de enero del 2017 de: http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- ✓ Asamblea Nacional (2014) LOEPS Clasificación de las cooperativas. Recuperado el 20 de noviembre del 2015 de : <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-ECONOMIA-POPULAR-Y-SOLIDARIA.pdf>
- ✓ Superintendencia de Bancos (2010) Administración de los Bancos Privados en el Ecuador. Recuperado el 24 de enero del 2017 de: https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-mla-law-finance.html

ANEXOS

Anexo N°. 1: Encuesta realizada al personal operativo y administrativo

COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”P.A.I.S” LDA.

Sucursal Riobamba

Encuesta de conocimientos del personal operativo y administrativo

Datos del encuestado:

Cargo:

Nivel de Educación: Prim. Sec. Sup.

Objetivo:

Determinar el grado de conocimiento que el personal tiene de la entidad; identificar y analizar la situación actual de la COAC PAIS Ltda., Sucursal Riobamba y cuáles son las expectativas para el año 2015 al 2019 respecto a la captación de recursos y nuevos socios.

Instrucciones:

- Para cada uno de los ítems que aparecen a continuación, marque solo una casilla.
- Responda de la manera más sincera y objetiva.

1.- ¿Qué Productos Financieros o Servicio oferta la Institución Financiera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro		
Libre/Vista		
Créditos		
Inversiones	a	
Plazo Fijo		
Servicios		
Complementarios		
TOTAL		

2.- ¿Cómo calificaría usted la atención que brinda el personal que labora en la Sucursal Riobamba de la COAC P.A.I.S. Ltda., a los socios?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente		
Muy Buena		
Buena		
TOTAL		

3.- ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la atención?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área Operativa		
Área Administrativa		
Ninguna		
TOTAL		

4.- ¿Qué aspectos considera la Cooperativa para otorgar un crédito a sus Socios?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingresos Económicos		
Tipo de Negocio		
Calificación de Riesgos		
Recomendación		
TOTAL		

5.- ¿Cuál entidad local considera usted como mayor competidor de la Cooperativa en relación a su estructura financiera, posición en el mercado, etc.?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COAC Riobamba		
COAC 4 de Octubre		
COAC Educadores de Chimborazo		
Otros		
TOTAL		

6.- ¿Dentro de la Planificación Operativa del año 2015, de qué manera se evalúa las metas en relación a la colocación de créditos, recuperación de cartera, apertura de nuevas cuentas y captación de recursos económicos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se Cumplió		
No se Cumplió		
Desconoce		
TOTAL		

7.- ¿Cómo se proyecta la Cooperativa dentro de 5 años?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Posicionada en el Ámbito Local		
Ampliación del Servicio Financiero		
En Crecimiento		
TOTAL		

8.- ¿Que fortalezas o puntos fuertes posee la entidad?

OPCIONES	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE
Posee un sistema financiero actual				
Recuperación de Cartera eficiente				
Personal Polifuncional				
Horarios Flexibles				
TOTAL				

9.- ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee la entidad?

OPCIONES	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE
Limitación de infraestructura física				
No se capacita al personal de la entidad				
Falta publicidad en los medios de comunicación				

10. ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba con una planificación estratégica al 2019?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
NO SABEN		
TOTAL		

12.- ¿Cree usted que una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. Sucursal Riobamba mejorará la competitividad de la entidad?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
NO SABEN		
TOTAL		

Anexo N°. 2: RUC de la entidad

SRI
...le hace bien al país

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1881738113001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCCION AHORRO
HYVERSION SERVICIO P.A.S. LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO	MATRIZ:	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	22/10/2010
NOMBRE COMERCIAL:	P.A.S. LTDA					FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. RESICIO:	

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZASURU Calle: ESPEJO Número: 30-65 Intersección: NUEVA YORK Referencia: A UNA CUADRA DE LA PLAZA DE GALLINAS Celular: 099652079 Email: coopcasa@gmail.com


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO II DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS VENTANILLA 3

SERVIDOR RESPONSABLE
Firma del Servidor Responsable: _____
Fecha y hora: 18/12/2010

Usuario: LEVASOL Lugar de emisión: ANBATO/AV, MANUELITA

Página 2 de 2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1891739113001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCCION AHORRO INVERSION SERVICIO P.A.I.S. LTDA
NOMBRE COMERCIAL: P.A.I.S. LTDA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: PINDA GUANOLEMA BAYRON RAMIRO
CONTADOR: ACOSTA FONSECA SEGUNDO CAMILO
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/10/2010 **FEC. CONSTITUCION:** 22/10/2010
FEC. INSCRIPCION: 16/12/2010 **FECHA DE ACTUALIZACION:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: ESPEJO Número: 30-55 Intersección: NUEVA YORK Referencia Ubicación: A UNA CUADRA DE LA PLAZA DE GALLINAS Celular: 099062079 Email: cooapsis@gmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	69 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO III CHIMBORAZO	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Oficario: LEVASCO Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 16/12/2010

Anexo N°. 3: Segmento 5 COAC P.A.I.S. LTDA. SEGÚN LA SEPS

SEGMENTO 5	1891736785001	LA LIBERTAD 3	ORGANIZACION ACTIVA
	1891737854001	TRINIDAD LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891737927001	COTALO	ORGANIZACION ACTIVA
	1891738850001	ALIANZA Y PROGRESO LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891739113001	PRODUCCION AHORRO INVERSION SERVICIO PAIS LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891742106001	NATIVA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891742297001	INDIGENAS UNIDOS LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891742548001	ALLI KAWSAY	ORGANIZACION ACTIVA
	1891742637001	CREDI OPCION	ORGANIZACION ACTIVA
	1891742904001	ANGAHUANA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891743323001	BAÑOS DE AGUA SANTA LTDA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891743536001	ALIANZA INDIGENA	ORGANIZACION ACTIVA
	1891744338001	TECNOCREDITO	ORGANIZACION ACTIVA
	1891744443001	PROVISION	ORGANIZACION ACTIVA
	1891744591001	UNION FAMILIAR	ORGANIZACION ACTIVA
	1891745539001	PICAIHUA	ORGANIZACION ACTIVA
1891746691001	CORDESFIN	ORGANIZACION ACTIVA	

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CALIFICADAS AL SISTEMA NACIONAL DE PAGOS POR SEGMENTOS

22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPTOPAXI LTDA.	COTOPAXI	LATACUNGA	SEGMENTO 2
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA	LOJA	LOJA	SEGMENTO 2
24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	SEGMENTO 2
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO METROPOLIS LTDA.	LOS RIOS	QUINSALOMA	SEGMENTO 2
26	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE LTDA	CHIMBORAZO	GUAMOTE	SEGMENTO 2
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCCION AHORRO INVERSION SERVICIO LTDA.	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	SEGMENTO 2
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANITA LTDA.	IMBABURA	COTACACHI	SEGMENTO 2
29	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANTORCHA LTDA.	ESMERALDAS	QUININDÉ	SEGMENTO 2

Dirección: Av. 10 de Agosto N11-409 y Briceño. Teléfono: 593 2572522. Casilla postal: 339. Quito-Ecuador.

www.bce.ec @BancoCentral_Ec bceecuador

Anexo N°. 4: Foto de la COAC P.A.I.S. LTDA., SUCURSAL RIOBAMBA

