



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL,
PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2023”

AUTORES:

GARÓFALO RONQUILLO NASHELY KAROLINA

YANGOL LEMA JESSENIA PILAR

DIRECTOR

ECON. RENE MESÍAS
VILLACRÉS BORJA

PARES ACADÉMICOS

ECON. SERGIO FIERRO
ING. ALEXANDRA MARIBEL
ARGUELLO PAZMIÑO

GUARANDA- ECUADOR

2023

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2023”.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer infinitamente a Dios por permitirnos estar con vida y disfrutar de este momento sublime. Inmensa gratitud a nuestros padres, por habernos apoyado desinteresadamente en todo este proceso de estudio. A la Universidad Estatal de Bolívar, a los docentes que intervinieron en todos los semestres de aprendizaje transmitiendo sus múltiples conocimientos. Gratitud a nuestro director Econ. René Villacrés, a nuestros pares académicos Ing. Alexandra Arguello y Econ. Sergio Fierro, por su tiempo, paciencia y voluntad en la dirección de este proyecto de investigación, del mismo modo queremos agradecer al Dr. Pedro Lucio, gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. por darnos toda la información necesaria para llevar a cabo la presente investigación.

Finalmente, queremos reconocer a todas las personas que de una u otra manera nos han brindado su valioso tiempo y apoyo.

Nashely y Jessenia

“Erase una vez... un nuevo comienzo”

Anónimo

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios en primer lugar, por darnos salud y bienestar para poder culminar esta actividad con éxito, por estar siempre presente en nuestras oraciones, guiándonos, iluminando nuestros pasos y otorgando su bendición en cada acción que hemos realizado.

Así también, la dedicamos con todo nuestro amor y cariño a nuestras familias, Garófalo Ronquillo y Yangol Lema, por su sacrificio, esfuerzo, por darnos una carrera para nuestro futuro y por siempre creer en nuestras capacidades.

Gracias a todos.

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Econ. Villacrés Borja René Mesías e Ing. Argüello Pazmiño Alexandra Maribel, Econ. Fierro Barragán Sergio Enrique, en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación “La Gestión Administrativa y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., del cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023”, desarrollado por las estudiantes Garófalo Ronquillo Nashely Karolina y Yangol Lema Jessenia Pilar.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas**.

Guaranda, agosto del 2023


Econ. Villacrés Borja
René Mesías
Director


Ing. Argüello Pazmiño
Alexandra Maribel
Par Académico


Eco. Sergio Enrique
Fierro Barragán
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

Nosotras Garófalo Ronquillo Nashely Karolina y Yangol Lema Jessenia Pilar portadoras de la Cédula de Identidad No 0250014966 y 0605867324 en calidad de autoras y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: "La Gestión Administrativa y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., en el cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023"., modalidad Trabajo de Integración Curricular en forma de Proyecto de investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Las autoras declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Garófalo Ronquillo Nashely Karolina

Yangol Lema Jessenia Pilar

Garófalo Ronquillo Nashely Karolina
Autor 1Yangol Lema Jessenia Pilar
Autor 2

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
CERTIFICADO DEL DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS.....	v
DERECHOS DE AUTOR	vi
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	5
1.1. Descripción del Problema.....	5
1.2. Formulación del Problema	6
1.3. Preguntas de Investigación	6
1.4. Justificación.....	7
1.5. Objetivos	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos	8
1.6. Variables.....	8
1.6.1. Variable independiente.....	8
1.6.2. Variable dependiente.....	8
1.7. Operacionalización de Variables	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Científico	16
2.2.1. Gestión Administrativa.	16
2.2.2. Gestión por objetivos	20

2.3. Conceptual.....	29
2.4. Legal.....	35
2.5. Georeferencial	37
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	39
3.1. Tipo de Investigación	39
3.2. Enfoque de la Investigación	39
3.3. Métodos de Investigación.....	39
3.3.1. Método deductivo.....	39
3.3.2. Método cualitativo	40
3.3.3. Método cuantitativo	40
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	40
3.5. Universo, Población y Muestra	40
3.6. Procesamiento de la Información.	40
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados	42
4.2. Conclusiones	87
CAPÍTULO V PROPUESTA	88
5.1. Propuesta	88
5.2. Análisis Situacional.....	88
5.2.1. Datos Generales de la cooperativa	88
5.2.1. Productos Financieros	88
5.2.2. Planeación Estratégica	89
5.3. Análisis FODA	91
5.3.1. FODA cruzado	93
5.4. Matriz Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal ..	96
5.5. Modelo de Gestión Administrativa	100

5.5.1.	Objetivos del Modelo de Gestión Administrativa.....	100
5.5.2.	Estrategias del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard 101	
5.5.3.	Mapa estratégico propuesto para la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda. 102	
5.5.4.	Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard	102
5.5.5.	Indicadores	104
5.5.6.	Plan Operativo Anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.....	110
5.5.7.	Resultado final del modelo	125
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	127
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	128
	ANEXOS	132
1.	Cronograma (Gantt)	132
2.	Presupuesto	133
3.	Formato de encuesta.....	134
4.	Formato de entrevista.....	138
5.	Imágenes	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	9
Tabla 2 Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión	26
Tabla 3 Planificación Estratégica.....	42
Tabla 4 Conocimiento objetivos estratégicos	43
Tabla 5 Tiempo de respuesta a trámites de los socios	44
Tabla 6 Simplificación de documentación requerida.....	45
Tabla 7 Regimiento a las Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	46
Tabla 8 Departamento de Control Interno	47
Tabla 9 Diagnósticos o estudios de mercado para abrir nuevas agencias.....	48
Tabla 10 Nueva agencia abierta	49
Tabla 11 Implementación de tecnología	50
Tabla 12 Banca móvil para optimizar tiempo y recursos.....	51
Tabla 13 Mantenimiento de software y hardware.....	52
Tabla 14 Innovación del equipamiento tecnológico	53
Tabla 15 Actualización a su imagen corporativa	54
Tabla 16 Rediseño de uniformes institucionales.....	55
Tabla 17 Participación activa en eventos sociales	56
Tabla 18 Canción institucional.....	57
Tabla 19 Cambio de logotipo.....	58
Tabla 20 Plan Comercial enfocado a la activación de cuentas	59
Tabla 21 Encuesta a los clientes sobre el proceso de sus trámites.....	60
Tabla 22 Satisfacción sobresaliente al hacer uso de los productos.....	61

Tabla 23 Capacitaciones al personal	62
Tabla 24 Inducción al personal	63
Tabla 25 Actualización del manual de funciones	64
Tabla 26 Establecimiento de riesgos de créditos	65
Tabla 27 Socialización de Planes de Contingencia de riesgos de crédito.....	66
Tabla 28 Participación en Ferias de Asociaciones Comerciales.....	67
Tabla 29 Diseño de nuevo producto de Ahorro Corporativo.....	68
Tabla 30 Plan de Captaciones para aumentar los ahorros.....	69
Tabla 31 Convenios con entidades pública y privadas	70
Tabla 32 Publicidad de nuevos productos y de existentes	71
Tabla 33 Análisis de comercios y negocios del sector.....	72
Tabla 34 Análisis al Mercado Potencial y Mercado Meta	73
Tabla 35 Atención personalizada a la carpeta de sus clientes.....	74
Tabla 36 Revisión constante de tasas de interés de competencia	75
Tabla 37 Realiza control Presupuestario.....	76
Tabla 38 Control previo, concurrente y posterior a sus gastos operativos.....	77
Tabla 39 Examen a la ejecución presupuestaria	78
Tabla 40 Nivel de morosidad menor al 3.0%	79
Tabla 41 Aceptación de la administración en la cooperativa.....	80
Tabla 42 Nuevo Modelo de GA	81
Tabla 43 Respuestas al ¿Por qué?	82
Tabla 44 Sugerencias para mejorar la administración de la cooperativa	83
Tabla 45 FODA Cruzado	93

Tabla 46	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal	96
Tabla 47	Análisis consolidado Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal	99
Tabla 48	Análisis ponderado Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.....	100
Tabla 49	Indicadores en la Perspectiva Financiera Balanced Scorecard	105
Tabla 50	Indicadores en la Perspectiva de Socios Balanced Scorecard.....	106
Tabla 51	Indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos Balanced Scorecard	107
Tabla 52	Indicadores en la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje Balanced Scorecard.....	109
Tabla 53	Técnica del semáforo para calificación en el Balanced Scorecard	110
Tabla 54	POA Perspectiva Financiera	111
Tabla 55	POA Perspectiva de Socios.....	112
Tabla 56	POA Perspectiva de Procesos Internos	116
Tabla 57	POA Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	121
Tabla 58	Indicadores de evaluación.....	123
Tabla 59	Cronograma.....	132
Tabla 60	Presupuesto	133

ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES

Figura 1 Modelo de la burocracia por Max Weber	18
Figura 2 Modelo basado en la autoevaluación	20
Figura 3 Modelo de gestión por objetivos- Peter Drucker	22
Figura 4 Modelo BSC	24
Figura 5 Ubicación exacta de la COAC Juan Pío de Mora Ltda.	37
Figura 6 Mapa del cantón San Miguel	38
Figura 7 Mapa de la provincia de Bolívar	38
Figura 8 Planificación Estratégica	42
Figura 9 Conocimiento objetivos estratégicos	43
Figura 10 Tiempo de respuesta a trámites de los socios	44
Figura 11 Simplificación de documentación requerida	45
Figura 12 Regimiento a las Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	46
Figura 13 Departamento de Control Interno	47
Figura 14 Diagnósticos o estudios de mercado para abrir nuevas agencias	48
Figura 15 Nueva agencia abierta.....	49
Figura 16 Implementación de tecnología.....	50
Figura 17 Banca móvil para optimizar tiempo y recursos	51
Figura 18 Mantenimiento de software y hardware	52
Figura 19 Innovación del equipamiento tecnológico	53
Figura 20 Actualización a su imagen corporativa.....	54
Figura 21 Rediseño de uniformes institucionales	55
Figura 22 Participación activa en eventos sociales	56

Figura 23	Canción institucional	57
Figura 24	Cambio de logotipo	58
Figura 25	Plan Comercial enfocado a la activación de cuentas	59
Figura 26	Encuesta a los clientes sobre el proceso de sus trámites	60
Figura 27	Satisfacción sobresaliente al hacer uso de los productos	61
Figura 28	Capacitaciones al personal.....	62
Figura 29	Inducción al personal.....	63
Figura 30	Actualización del manual de funciones	64
Figura 31	Establecimiento de riesgos de créditos	65
Figura 32	Socialización de Planes de Contingencia de riesgos de crédito	66
Figura 33	Participación en Ferias de Asociaciones Comerciales.....	67
Figura 34	Diseño de nuevo producto de Ahorro Corporativo.....	68
Figura 35	Plan de Captaciones para aumentar los ahorros	69
Figura 36	Convenios con entidades pública y privadas	70
Figura 37	Publicidad de nuevos productos y de existentes.....	71
Figura 38	Análisis de comercios y negocios del sector	72
Figura 39	Análisis al Mercado Potencial y Mercado Meta.....	73
Figura 40	Atención personalizada a la carpeta de sus clientes	74
Figura 41	Revisión constante de tasas de interés de competencia	75
Figura 42	Realiza control Presupuestario	76
Figura 43	Control previo, concurrente y posterior a sus gastos operativos	77
Figura 44	Examen a la ejecución presupuestaria	78
Figura 45	Nivel de morosidad menor al 3.0%	79

Figura 46 Aceptación de la administración en la cooperativa	80
Figura 47 Nuevo Modelo de GA.....	81
Figura 48 Respuestas al ¿Por qué?.....	82
Figura 49 Sugerencias para mejorar la administración de la cooperativa.....	83
Figura 50 Organigrama Estructural.....	90
Figura 51 Mapa estratégico.....	102
Figura 52 Resultado final del Modelo BSC	125

INTRODUCCIÓN

La Gestión Administrativa (GA) es un factor clave en el éxito de cualquier organización, y esto es especialmente cierto para las cooperativas de ahorro y crédito. En un entorno financiero cada vez más competitivo, las cooperativas necesitan gestionar sus recursos de manera efectiva y eficiente para lograr sus objetivos, lo que implique cumplir con las expectativas de sus socios y del personal que labora diariamente.

El propósito de esta investigación es analizar la incidencia de la gestión administrativa en el cumplimiento de los objetivos de una cooperativa de ahorro y crédito, enfocándose específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., ubicada en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar, en el año 2023.

Para lograr este propósito, se analiza la gestión administrativa en la cooperativa, incluyendo la planificación, organización y dirección de la entidad financiera. Además, se evalúa el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, con un enfoque en el control y la evaluación de la misma.

El Primer Capítulo está enfocado a la descripción y formulación del problema presente en la Cooperativa, así también, preguntas de investigación, diseño de objetivos y operacionalización de variables.

El Segundo Capítulo nos brinda la oportunidad de examinar la problemática desde una perspectiva diferente, a través de investigaciones previas al estudio de investigación actual, visto de esta forma, este capítulo se construye en base a un marco teórico, el cual resulta de gran ayuda al momento de elaborar la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa, también el marco legal que rige a las cooperativas en territorio ecuatoriano y su ubicación geográfica.

El Tercer Capítulo describe la metodología utilizada para la recolección de información, en este caso el tipo de investigación: de campo, descriptiva y bibliográfica; aparte, el enfoque de investigación; así también, los métodos de investigación: deductivo, cualitativo y cuantitativo; además, la encuesta y entrevista aplicados al universo total como técnicas de recopilación de datos.

El Cuarto Capítulo se enfoca en el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la investigación, en colaboración del gerente y del personal que labora en la oficina matriz de la COAC Juan Pío de Mora Ltda., se investiga el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para identificar sus posibles necesidades, falencias y carencias.

En este proyecto de investigación se considera la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa, la cual es desarrollada en el Quinto Capítulo, esto permite enfocar los esfuerzos de todo el personal de la entidad financiera antes mencionada en el logro de los objetivos; también se valora las actividades que se llevan a cabo, independientemente del área en la que se desarrollen, ya que son fundamentales para su crecimiento.

En resumen, esta investigación tiene como objetivo proporcionar información valiosa para mejorar la gestión administrativa de una cooperativa de ahorro y crédito y, por lo tanto, contribuir al éxito financiero y al bienestar de su personal y socios.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación titulado “La Gestión Administrativa y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. del cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023” tiene como objetivo general determinar la incidencia de la Gestión Administrativa en el cumplimiento de los Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., en el año 2023; para mejorar el desempeño de los mismos, lo cual permite que cada proceso sea más eficiente y eficaz, aumentando evidentemente su rentabilidad.

Se consideran dos variables importantes como son, la gestión administrativa teniendo en cuenta la planificación, organización y dirección de la entidad financiera; y el cumplimiento de objetivos teniendo en cuenta el control y evaluación de la misma, ambos fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

Esta investigación presenta una metodología de investigación de tipo deductivo para identificar el entorno actual de la Cooperativa con la aplicación de un análisis PESTEL y FODA; así también, cualitativo para recopilar elementos que inciden dentro de la entidad financiera, aquí se emplea una entrevista que consta de 14 preguntas dirigidas únicamente al gerente, en cuanto al tipo de investigación cuantitativo se recolectan datos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, el cual consta de 41 preguntas dirigidas a 91 personas que representa la totalidad de personal dentro de la oficina matriz.

El análisis de los resultados de las encuestas y la entrevista, secundan a la propuesta de un nuevo Modelo de Gestión Administrativa, adaptada a las necesidades de la COAC Juan Pío de Mora Ltda., para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Palabras claves: gestión administrativa, objetivos, incidencia, cooperativa.

ABSTRACT

The present research project entitled "Administrative Management and its impact on the fulfillment of the objectives of the Juan Pío de Mora Savings and Credit Cooperative Ltda. in the San Miguel canton, Bolívar province, 2023" aims to determine the impact of Administrative Management on the fulfillment of the Objectives of the Juan Pío de Mora Savings and Credit Cooperative Ltda., in 2023, to improve their performance, which allows each process to be more efficient and effective, increasing their profitability.

Two important variables are considered, administrative management taking into account the planning, organization, and direction of the financial entity; and the fulfillment of objectives taking into account the control and evaluation of the same, both fundamental for the development of this research.

This research presents a deductive research methodology to identify the current environment of the Cooperative with the application of a PESTEL and SWOT analysis; as well as qualitative to collect elements that affect the financial entity, here an interview is conducted that consists of 14 questions directed only to the manager, in terms of quantitative research, data is collected through the application of a structured questionnaire, which consists of 41 questions directed to 91 people representing the entire staff within the main office.

The analysis of the results of both the survey and the interview supports the proposal of an Administrative Management Model, adapted to the needs of the Juan Pío de Mora Savings and Credit Cooperative Ltda., for the fulfillment of its strategic objectives.

Keywords: administrative management, objectives, impact, cooperative.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., es una entidad financiera que presta servicios a sus socios desde el 11 de mayo de 1973 en su oficina Matriz ubicada en el cantón San Miguel, provincia Bolívar, esta idea surge de un docente del colegio Diez de Enero quien era el encargado de administrar los recursos financieros de una entidad que funcionó como Cooperativa Cerrada, fundada con veinticinco socios y un capital de 2500 sucres.

En la actualidad la cooperativa antes mencionada cuenta con noventaún empleados en total, distribuidos de la siguiente manera: oficina matriz en San Miguel de Bolívar hay cuarenta y dos empleados trabajando, cinco en Chillanes, siete en Caluma, cinco en Guaranda, cinco en Chimbo, cinco en Babahoyo, cuatro en Quevedo, cuatro en Lago Agrio, cuatro en Santo Domingo, seis en Manta y cuatro en Quinsaloma.

Teniendo como datos financieros las siguientes cantidades a noviembre de 2022, Activo \$ 32.871.536,84; Pasivo \$ 27.252.707,83; Patrimonio \$ 5.618.829,01; Resultados \$ 706,84; Indicador de liquidez está al 20,93%; Indicador de morosidad 9,44%; Rentabilidad Sobre Activos (ROA) 0,26%. Además, cuenta con cinco miembros en el consejo de Administración y 26 958 socios activos.

En la Cooperativa la Gestión Administrativa (GA) actual está dirigida por su gerente, quien conserva un liderazgo y estilo de GA laissez faire (dejar hacer, dejar pasar) lo que ha recaído en el uso desmedido de sus recursos sin obtener los resultados esperados, ni el acceso a más oportunidades de crecimiento en el mercado financiero.

Por la razón antes mencionada, se evidencian problemas en la consecución de sus objetivos estratégicos, elaborados en el año 2021 dentro de la planeación estratégica, estos se encuentran redactados así, Objetivo Estratégico (OE) #1: Mejorar las condiciones de la prestación de los productos de crédito, mejorando el tiempo de respuesta y condición de los productos. OE #2: Evaluar la efectividad,

disponibilidad, conocimiento y nivel de cumplimiento de la norma vigente. Fortalecer los esquemas de control interno y normas estatutarias. OE #3: Incrementar la cobertura de la Cooperativa a través de la apertura de al menos una agencia. OE #4: Fortalecer y optimizar el uso del sistema tradicional de la Cooperativa generando innovación tecnológica en beneficio de los socios. OE #5: Rediseño imagen institucional. OE #6: Alcanzar una satisfacción del socio de al menos el 85% en el 2020. OE #7: Fortalecer y optimizar el sistema del talento humano en la Cooperativa, con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 85% al 2022. OE#8: Fortalecer las herramientas para la correcta administración de riesgos. OE #9: Incrementar las captaciones del público, mejorando la estructura del fondeo de la institución. OE #10: Incrementar la cartera de créditos de manera anual al menos el 25%. OE #11: Alcanzar el nivel apropiado de cuentas activas al menos el 70% en el 2023. OE #12: Alcanzar una Rentabilidad Sobre Activos (ROA) no menor al 1.5%, mejorar la calidad de la cartera llegando al 2022 a una morosidad amplia no mayor al 3.0%, mantener una cobertura de al menos el 150%.

Teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos fueron diseñados de acuerdo al entorno que los rodeaba, se pudo mencionar que se han cumplido los objetivos número dos, tres, cuatro, seis, ocho, diez y once es decir más del 50 %, esto se debe a que se planificó únicamente para tres años. Sin embargo, hay objetivos que no se han cumplido por factores como la pandemia mundial COVID-19, falta de compromiso gerencial y de sus colaboradores, limitaciones de tiempo, nuevos competidores del mercado financiero y demás.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera la GA incide en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿El modelo de GA que actualmente se está ejecutando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., está ayudando al cumplimiento de sus objetivos?

- ¿Los índices financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. de los últimos años están siendo los esperados?
- ¿La responsabilidad y el compromiso ejercida por el gerente es la idónea para la toma de decisiones?

1.4. Justificación

La investigación estuvo direccionada a la evaluación de la Gestión Administrativa actual para verificar el cumplimiento de los objetivos, la misma propone un modelo de mejoramiento administrativo que le permita al gerente poder administrar de mejor manera los recursos de la entidad financiera. Además, para proporcionar la información necesaria para esta investigación se analizaron tanto los procesos operativos como administrativos de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.

Se consideró que este estudio es factible debido a que se ha realizado un levantamiento de información previo en la entidad, pues se mantuvo conversaciones con el personal y su gerente para que sean ellos quienes brinden la información requerida, dado que la entidad financiera necesitó un análisis situacional de sus áreas. Otro aspecto relevante que permitió desarrollar este estudio, es el notable ingreso y competitividad que existe en el mercado financiero.

En este sentido, fue sustancial proponer el modelo Gestión Administrativa Balanced Scorecard para la entidad financiera antes mencionada, lo que, sin duda traerá beneficios para sus socios en la asistencia pronta a sus requerimientos y necesidades, para ello se evaluaron los procesos internos y externos de la misma para que se ejecuten los mecanismos administrativos con una eficiente planificación estratégica, en donde haya personal con alto nivel de colaboración y profesionalismo.

El título de esta investigación estuvo dentro de la línea de Desarrollo Económico y Empresarial, en su sub línea de Desarrollo Local, Empresas y Territorios, a causa de la importancia que tiene para la población contar con instituciones financieras dentro de su localidad, con lo cual se genera economía, disminuyendo el desempleo con la generación de plazas de trabajo y desarrollo social.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la GA en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., en el año 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.
- Elaborar un análisis externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.
- Proponer un Modelo de GA para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

1.6. Variables

1.6.1. Variable independiente

Gestión Administrativa

1.6.2. Variable dependiente

Cumplimiento de los objetivos

1.7. Operacionalización de Variables

Se analizaron:

- Situación actual
- Gestión administrativa
- Objetivos

Tabla 1*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> Gestión Administrativa	Es la ejecución de los procesos administrativos, para cumplir los objetivos empresariales previamente establecidos	Planificación Organización	Misión, visión, objetivos. Estructura organizativa, división del trabajo.	Al talento humano	Encuesta	Cuestionario
		Dirección	Motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones.			
<u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> Cumplimiento de objetivos	Otorga a las organizaciones confiabilidad en la ejecución de sus actividades	Control Evaluación	Tipos de control Planificación estratégica	Gerente	Entrevista	Cuestionario

Elaborado por: Grupo de investigación

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Autor: Rosa Elizabeth Quiroga Peralta. **Tema:** La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cantera RIGOT S.A. de la ciudad de Guayaquil. **Año:** 2021. **Universidad:** Universidad Politécnica Salesiana- Ecuador. (Quiroga Peralta, 2021, pág. 1)

Problema: [...] Para la presente investigación, se tomará a la gestión administrativa como la causante de un buen o mal desempeño laboral, ya que existen indicadores de gestión fácilmente medibles y que proporcionan mucha y variada información, sobre todos los aspectos a considerarse en la administración de las organizaciones y además, en la empresa objeto de estudio, se evidencia la falta de planes de desarrollo laboral, así como también el hecho de que los colaboradores no se encuentran desempeñando a plenitud sus funciones laborales, desconociendo sus funciones y reglamentos, así como sus deberes y responsabilidades para con la empresa. (Quiroga Peralta, 2021, pág. 3)

Objetivo General. “Identificar la incidencia de la Gestión Administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores de la cantera “Rigot S.A.” en la ciudad de Guayaquil”. (Quiroga Peralta, 2021, pág. 6)

Objetivos Específicos

- Determinar los indicadores de desempeño y de gestión adecuados para analizar el nivel de eficiencia de la gestión administrativa y operativa de la cantera “Rigot S.A”, mediante una revisión bibliográfica.
- Establecer el nivel de eficiencia de la gestión administrativa y operativa de la cantera RIGOT S.A., mediante la comparación del estado actual de los indicadores de desempeño y de gestión con los estándares establecidos en la metodología balanced scorecard.
- Proponer la implementación de la metodología balanced scorecard (cuadro de mando integral) en la cantera “Rigot S.A”. (Quiroga Peralta, 2021, pág. 6)

Conclusiones: El índice del Cumplimiento de despacho de pedidos, tiene una tendencia creciente y con valores superiores al 80% en los tres últimos meses analizados; el índice de Desperdicio en bodega y taller se basa en tres subindicadores, los cuales están en un nivel aceptable con respecto al mínimo requerido, todos están sobre el mínimo del 50%; el índice Cumplimiento de plan de mantenimiento por equipo crítico de plantas está

en un nivel aceptable en la mayoría de las máquinas. Sólo existen dos casos en donde su valor está por debajo del 50% que es el mínimo requerido; el índice Factor de Bienestar Psicosocial está bien calificado en la mayoría los ítems; Satisfacción con el 45% que se considera satisfecho, Seguridad con el 80% que se considera seguro en el trabajo, Bienestar con el 90% que siente bienestar en el trabajo y la Esperanza con el 85% que considera que existe esperanza; por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 75%; en el índice Escala de Expectativas, las calificaciones a los diferentes ítems son muy buenas; el 85% considera adecuadas sus oportunidades de promoción laboral y el 70% considera adecuada su realización profesional, por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 77,5%: con respecto a la Escala de Desgaste, podemos indicar que el porcentaje de colaboradores que consideran estar afectados física y mentalmente por su actividad laboral es mediano y debe ser analizado por los directivos; ya que el 40% considera que tiene desgaste emocional y el 45% considera que tiene agotamiento físico, por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 42,5%, valor que se puede considerar como una alerta porque está relacionado a la productividad y lo ideal es que sea menor; los resultados de los indicadores analizados muestran que la gestión administrativa y operativa de la cantera “RIGOT S.A, es medianamente aceptable en cuanto a su eficiencia; pero debe revisar el porcentaje de ausentismo el cual tuvo un incremento del 100% en el tercer mes con respecto al mes anterior, además de la escala de desgaste que está en un 42,5% y debe ser reducida a menos del 25%, puesto que estos dos indicadores están bastante relacionados con su plan de producción el cual está en un 57%, valor por debajo del mínimo deseado. Estos tres indicadores que están fuera de su nivel de aceptabilidad evidencian el problema planteado, es decir, muestran la incidencia de la gestión administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores. (Quiroga Peralta, 2021, pág. 74)

Autores: María Fernanda Recalde Rodríguez; et al. **Tema:** Los Modelos de Gestión Administrativa de las PYMES en la ciudad de Quito. **Año:** 2017. **Editorial o Universidad:** Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. (Recalde Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 2)

Problema: Existen problemas en las PYMES como la falta de organización interna puesto que existe una escasa supervisión del desempeño del talento humano, solo se desarrollan actividades más no procesos técnicos que permitan el alcance de la calidad y la excelencia, falta de conocimiento del mercado que lleva al desconocimiento de la competencia y en especial no existe una filosofía administrativa y peor aún se aplican modelos de gestión que permita una administración con eficacia, eficiencia y efectividad. (Recalde Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 6)

Objetivo General: ‘‘Determinar los problemas de las PYMES y proponer modelos de administración que pueden ser usados en las mismas.’’ (Recalde Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 6)

Objetivos Específicos

- Determinar los problemas y su forma de administración de 30 PYMES.
- Definir los modelos de gestión administrativa que se pueden aplicar en las PYMES. (Recalde Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 6)

Conclusiones: La mayor parte de empresas no tienen un modelo de gestión definido más bien se han determinado que tienen muchos problemas; Existen diferentes modelos de gestión para cada área de la empresa; Es necesario aplicar modelos de gestión por que la mayor parte de ellos se concentran en la calidad de los productos o servicios; Se puede aplicar el modelo CANVAS, Modelo MALCOLM BALDRIGE para el área de marketing: Los modelos de gestión para el área de producción se pueden aplicar los siguientes: Modelo de gestión basado en los objetivos, Modelo TITO CONTI; Los modelos de gestión para el área administrativa son: Modelo de gestión QUINN, Modelo de gestión para alcanzar el Mejoramiento Integral de la Organización, Modelo de gestión Kaplan y Norton, Modelo DEMING, Modelo EFMQ de excelencia, Modelo sistema gerencial estratégico. (Recalde Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva, 2017, pág. 24)

Autor: Aaron José Rodríguez Toala. **Tema:** Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad de la Micro Empresa PALIM. **Año:** 2022. **Editorial:** Jipijapa. UNESUM. (Rodríguez Toala, 2022, pág. 6)

Problema: PALIM es una empresa dedicada a la elaboración y venta de bebidas refrescantes a base de panela, limón y preservantes, cuenta con 5 empleados tanto en áreas administrativas como productivas. A esta empresa le ha costado mucho posicionarse en el mercado ecuatoriano, debido a que en sus inicios no contaba con una planta procesadora, equipos y capital para invertir, ya que para su elaboración en ese entonces utilizaba las instalaciones de otra empresa para cubrir la demanda local. Hoy en día y luego de 6 años de esfuerzo y dedicación de su propietario Rodrigo Orlando cuenta con una planta procesadora ubicada en el sitio Los Ángeles. Es por ello que la presente investigación permite determinar cómo la gestión administrativa incide en la operatividad de la empresa PALIM, ya que está considerado que una mala gestión impide el cumplimiento de los objetivos, así mismo compromete la eficiencia y la calidad del producto o servicio que brinde. (Rodríguez Toala, 2022, pág. 6)

Objetivo general: “Determinar la gestión administrativa y su incidencia en la productividad de la microempresa PALIM.” (Rodríguez Toala, 2022, pág. 7)

Objetivos específicos:

- “Identificar las bases teóricas que fundamentan la operatividad de las microempresas.
- Verificar los procesos administrativos que se aplican para el alcance de los objetivos.
- Difundir los resultados de la investigación realizada.” (Rodríguez Toala, 2022, pág. 7)

Conclusiones: De acuerdo con los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto investigativo se establecen las siguientes conclusiones; al determinar la incidencia de la gestión administrativa en la productividad de la empresa PALIM se concluyó que: La gestión administrativa es el factor clave en la determinación de la productividad, debido a que, si las actividades son planificadas, organizadas, dirigidas y controladas de manera eficiente, siempre tomando en consideración el uso de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos se lograra cumplir con los objetivos planteados sean esto a corto o largo plazo. Una vez verificado la aplicación del proceso administrativo en el cumplimiento de los objetivos se concluye: Las etapas del proceso administrativo son aplicadas correctamente mediante el diseño de un diagrama de procesos, el cual fue diseñado de manera sistemática para el desarrollo de las actividades desde el inicio hasta el final de la producción, con el propósito de cumplir a cabalidad los objetivos planeados. La difusión de los resultados de la investigación permitirá al propietario tomar buenas decisiones y establecer nuevos horizontes, además ayudará a mejorar cada uno de los procesos, ya que al seguir aplicando cada uno de las técnicas de la gestión administrativa mejorará la productividad, la calidad, la distribución y minimizará los costos logrando ser eficiente y competitivos. (Rodríguez Toala, 2022, pág. 62)

Autores: Br. Briceño Carhuapoma, Wendy Yomira. **Tema:** Control interno en la mejora de la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de la Perla. **Año:** 2022. **Editorial o Universidad:** Universidad César Vallejo. (Briceño Carhuapoma, 2020, pág. 12)

Problema: Siguiendo la estructura de la investigación se presenta justificación del problema basado en el ámbito teórico, la investigación propuesta toma como referencia la teoría de control interno y la descripción de gestión administrativa. Dicha descripción permitirá utilizar los elementos

teóricos para que se puedan medir en variables, considerándose de suma importancia, ya que de esta manera se podrá conocer que el control interno es un mecanismo que permite evaluar el estado de la organización de la Municipalidad Distrital de la Perla, el estudio a presentar tiene relevancia y ayudará a que la municipalidad pueda mejorar el estado en que se desarrollan los actos administrativos, conociendo si existen ventajas y oportunidades. (Briceño Carhuapoma, 2020, pág. 12)

Objetivo general: “Determinar de qué manera el control interno incide en mejora de la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de la Perla.” (Briceño Carhuapoma, 2020, pág. 13)

Objetivos específicos: Primera Determinar de qué manera el control interno incide en mejora de la planificación en la Municipalidad Distrital de la Perla. Segunda Determinar de qué manera el control interno incide en mejora de la organización en la Municipalidad Distrital de la Perla. Tercera Determinar de qué manera el control interno incide en mejora de la dirección en la Municipalidad Distrital de la Perla. Cuarta Determinar de qué manera el control interno incide en mejora del control en la Municipalidad Distrital de la Perla. (Briceño Carhuapoma, 2020, pág. 13)

Conclusiones: La primera variable incide en la mejor de la gestión administrativa, esto refleja que tener un sistema establecido de control tiene un impacto significativo, no solo basta con tener una oficina que se dedique a evaluar las acciones dentro de una entidad pública, a su vez es necesario contar con un sistema en las diversas áreas, el cual ayuda con la mejora de las actividades administrativas. El estudio realizado sostiene que existe incidencia del control interno sobre la mejora de la planificación, por ello ayuda a prevenir riesgos y mejorar la elaboración de planes y estrategias. (Briceño Carhuapoma, 2020, pág. 37)

Autora: Jennyfer Abigail Ulloa Ulloa. **Tema:** Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del GAD. Municipal del cantón Echeandía, Provincia de Bolívar. **Año:** 2019. **Universidad:** Universidad Técnica de Babahoyo. (Ulloa Ulloa, 2019, pág. 2)

Problema: En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar, se puede constatar que la institución mantiene niveles elevados de absentismo laboral generado por la ausencia de ciertos empleados en sus puestos de trabajo. Esto repercute en el desempeño laboral y cumplimiento de metas de la institución municipal.

El Departamento de Talento Humano y la Administración Municipal no generan usualmente planes de capacitación dirigido a los funcionarios que laboran en las diferentes áreas y direcciones del municipio para mejoras de su desempeño laboral, esto genera desmotivación en el talento humano de la institución.

El control interno es bastante deficiente, debido a que no se controlan las actividades y tareas asignadas a los funcionarios públicos, esto produce retrasos en la emisión de información departamental en el municipio. Por parte de los administrativos se denota una escasa preocupación por dar una solución eficiente a las problemáticas antes mencionadas.

Otro de los problemas asociados a lo mencionado anteriormente, es que cuando se contrata nuevo personal no se lo capacita previamente para que ejerza sus funciones en el puesto asignado de manera adecuada, de esto se derivan contratiempos puesto que muchas veces se producen errores en los procedimientos internos derivados del desconocimiento, impericia y falta de conocimiento por parte de los nuevos funcionarios asignados a los cargos o puestos de la institución municipal. (Ulloa Ulloa, 2019, pág. 8)

Objetivo general: “Analizar la incidencia de la Gestión Administrativa en el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal del cantón Echeandía – provincia de Bolívar.” (Ulloa Ulloa, 2019, pág. 11)

Objetivos específicos:

- Identificar y reconocer los factores que inciden en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar.
- Determinar el nivel actual de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.
- Desarrollar una propuesta alternativa que permita mejorar la gestión administrativa del GAD Municipal del Cantón Echeandía y el desempeño laboral de los servidores públicos que trabajan en la institución. (Ulloa Ulloa, 2019, pág. 11)

Conclusiones: El GAD municipal de Echeandía carece de un adecuado plan de capacitación que impulse a su talento humano al desarrollo eficiente y eficaz de las labores asignadas, por ende, a la optimización de su desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos propuestos. El clima laboral existente en la entidad no es el apropiado para el adecuado desempeño de su personal, además el sistema de comunicación implementado en la institución es deficiente razón por la cual la comunicación entre los altos, medios y bajos rangos es inadecuada. Los directivos de la institución no cuentan con los conocimientos ni capacitación requeridos para el desempeño de su cargo, del mismo modo carecen del liderazgo suficiente para ejercer sus funciones correspondientes razón por la cual es incapaz de promover un adecuado desempeño laboral entre sus colaboradores. Al finalizar el estudio de la encuesta aplicada a los funcionarios del GAD Municipal de Echeandía se concluye que la gestión administrativa de la institución es deficiente debido a que no aplican un adecuado plan de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de su personal, además

no cuentan con un eficiente sistema de incentivos que aporte al incremento del nivel de motivación de los empleados, los jefes de área no ejercen un debido control ni evalúan constantemente el desenvolvimiento de sus colaboradores en sus puestos de trabajo, afectando notablemente a la productividad laboral de la institución. (Ulloa Ulloa, 2019, pág. 51)

2.2. Científico

Para esta investigación se hizo referencia a las teorías sobre GA, teniendo en cuenta que este concepto será fundamental para las futuras interpretaciones sobre el tema, con lo antes mencionado también se abordaron teorías sobre la Gestión por Objetivos.

2.2.1. Gestión Administrativa.

Se entiende como GA a la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización.

Como menciona Tóala & Loor (2022) La gestión administrativa permite mediante un manejo racional de las tareas, esfuerzo y recursos prevenir problemas en un futuro y dar cumplimiento a los objetivos planificados siempre con la obtención de buenos resultados, el aumento de la productividad, debido a la optimización de tareas y procesos generando un incremento en la producción, seguido por el cumplimiento de los objetivos, ya que permite planificar y ejecutar estrategias a corto, mediano y largo plazo y por último la maximización del uso de los recursos. (pág. 71)

Teoría de la GA

Considerando que la gestión administrativa básicamente es un proceso que implica la planificación, organización, control y dirección estos procesos fueron sustentados en la teoría clásica de Henry Fayol establecida en el libro de Idalberto Chiavenato en el año 2007. Sin embargo, es fundamental comenzar con la teoría general de la administración.

La Teoría General de la Administración (TGA) es un ámbito del conocimiento humano que se dedica al estudio de la Administración en general, independientemente de su aplicación, en organizaciones lucrativas o no lucrativas. El objetivo de la TGA es estudiar la Administración de las organizaciones y cada teoría ha surgido como respuesta a los desafíos empresariales más relevantes de su época. Todas tuvieron éxito para presentar soluciones específicas para tales problemas, y es esencial que el

administrador tenga un profundo conocimiento para disponer de un sinnúmero de alternativas adecuadas en cada situación. (Chiavenato, 2007, pág. 40).

Teoría Clásica de la Administración.

La Administración científica se caracteriza por su énfasis en la tarea que realiza el operario, además se distingue en la estructura que debe tener una organización para alcanzar la eficiencia. Fayol define al proceso de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1. Planeación: observar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organización: definir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección: guiar y orientar al personal.
4. Coordinación: unir y armonizar todos los esfuerzos colectivos.
5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con los parámetros establecidos y las disposiciones dadas. (Chiavenato, 2007, pág. 50).

Modelo burocrático de Max Weber

El modelo burocrático es esencial en la teoría tradicional de la organización moderna y es utilizada para gestionar los procesos administrativos en los sectores industriales, pero también, en los sectores públicos administrados por los gobiernos nacionales o locales del Estado.

Se destaca que el surgimiento de la burocracia dio lugar al sistema de la meritocracia, donde el valor del individuo se basa en sus conocimientos y habilidades, lo que a su vez brinda oportunidades de trabajo, garantizando que este obtenga una remuneración justa. (Lima Bandeira, 2020, pág. 29)

Con base en lo citado, se puede inferir que el modelo de Gestión de Max Weber proporcionó al ser humano el reconocimiento por su conocimiento, habilidades y especialización, mediante lo cual se le es atribuida una remuneración justa de acuerdo a la labor que desempeña.

Figura 1

Modelo de la burocracia por Max Weber



Fuente: Toolshero.com

Entonces para la validación de la Teoría de Max Weber, se han establecido ciertos principios a cumplir, como son: especialización de las tareas o división del trabajo, estructura jerárquica formal, selección formal, reglas y requisitos, impersonal, orientación profesional; cada uno de ellos cumple una función específica que a continuación serán descritos.

ASTURIAS (s.f.) conceptualiza a los principios de la siguiente manera:

La división del trabajo: Para evitar conflictos en la gestión, cada miembro del grupo tiene una tarea específica asignada. Además, se espera que los miembros tengan una formación especializada completa y experta, lo cual es considerado como una práctica moderna en la gestión.

Una estructura jerárquica formal: Se basa en los principios de jerarquía de cargos y niveles de autoridad, los cuales establecen un orden riguroso en el que las oficinas superiores supervisan a las inferiores. Este sistema permite a los ciudadanos apelar las decisiones de una oficina inferior ante su autoridad superior, siguiendo un proceso regulado de manera definitiva.

Selección formal: La selección de los empleados y posiciones dependen de sus méritos y habilidades.

Reglas y requisitos: Se reconoce ampliamente la existencia del principio de zonas jurisdiccionales fijas y oficiales, las cuales son establecidas por reglas claras, que pueden ser leyes o reglamentos administrativos.

Impersonalidad: Los empleados de la organización se limitan a realizar sus tareas y pueden ser reemplazados por otros en cualquier momento. Una vez que el sistema está establecido, puede funcionar con cualquier persona sin importar quién sea.

Orientación profesional: Los expertos son responsables de tareas específicas y reciben una compensación acorde a su cargo y funciones. Sus puestos son su actividad principal dentro de la organización y son designados por sus superiores inmediatos. (pág. 6)

European Foundation for Quality Management- Modelo basado en la autoevaluación.

“El uso del modelo EFQM proporciona a cualquier organización la capacidad de realizar un análisis riguroso, estructurado y objetivo de su actividad y resultados, lo que permite diagnosticar su situación actual.” (Martínez, 2008)

Es preciso comprender que las empresas pueden mantener un rendimiento adecuado si cuentan con una buena administración tanto de sus procesos como de su personal, es decir cuidando el compromiso de los empleados con una correcta definición de sus procesos, lo que reflejará un mayor enfoque en los objetivos empresariales.

El modelo EFQM consta de 9 criterios de evaluación; 5 denominados agentes

- Liderazgo,
- Política y estrategia,
- Personas,
- Alianzas y recursos,
- Procesos,
- 4 denominados resultados,
- Resultados en los clientes,
- Resultados en las personas,
- Resultados en la sociedad y
- Resultados clave.

Figura 2

Modelo basado en la autoevaluación



Fuente: EISERVIER

2.2.2. Gestión por objetivos

La gestión por objetivos es un sistema de planificación y control en el que el superior y los subordinados colaboran para definir los objetivos de la empresa y establecer metas que deben ser alcanzadas por el personal. Asimismo, se busca determinar las áreas de responsabilidad clave de cada persona en relación a los resultados esperados.

Maldonado Gonzalez (1971) menciona que para que la administración pueda lograr la mejor combinación posible de los intereses individuales y los de la organización, hay que tomar verdadero empeño en que los objetivos sean conocidos por quienes corresponda. Tanto el procedimiento de establecer los objetivos y su aplicación al individuo, tienen que ajustarse a la realidad ya que afectan a seres humanos con sus motivaciones, intereses y reacciones. (pág. 47)

Teoría de la gestión por objetivos

La teoría que sustentará a la gestión por objetivos es la teoría de la administración por objetivos conocida como sus siglas APO por Peter Drucker en 1955:

La Administración por Objetivos (APO) es un término utilizado en la práctica de la administración, que fue acuñado por Peter Drucker en 1955.

Se refiere a un método sugerido para aplicar prácticamente el proceso de planificación, organización, dirección y control. (Themeindie, 2018, pág. 1)

La Administración por Objetivos se enfoca en el rendimiento, buscando equilibrar los objetivos de los empleados y de la organización. El principio básico de Peter Drucker consiste en establecer objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados. Al fijar objetivos desafiantes pero alcanzables, se promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados, lo que aumenta su compromiso y permite que los gerentes se concentren en nuevas ideas e innovación para contribuir al desarrollo y logro de los objetivos de la organización. La Administración por Objetivos también es conocida como Administración por Resultados. (Mulder, 2010)

Sin embargo, Drucker menciona una serie de condiciones que tienen que cumplirse:

- Los objetivos se determinan con los empleados.
 - Los objetivos son expresados tanto a nivel cualitativo y cuantitativo.
 - Los objetivos deben ser desafiantes y motivadores.
 - En lugar de informes de gestión estáticos, se realizan comentarios diarios sobre el estado de los asuntos en cuanto a capacitación y desarrollo.
 - Las recompensas por lograr los objetivos previstos son un requerimiento.
 - Su principio básico es el crecimiento y el desarrollo, no los castigos.
- (Mulder, 2010)

Pasos para la implementación de la administración por objetivos según Peter Drucker:

1. **Determinar o revisar los objetivos organizacionales.** - Los objetivos estratégicos de la organización son el punto de partida de la Administración por Objetivos, ya que se derivan de la misión y visión de la empresa. (Mulder, 2010)
2. **Traducir los objetivos organizacionales a los empleados.** - Para establecer los objetivos en toda la organización, es importante que se traduzcan a nivel del empleado. Para lograr la eficiencia en este proceso, Peter Drucker utilizó el acrónimo "Objetivos SMART" (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Temporales). El elemento "A" de "Alcanzables" es crucial en la Administración por Objetivos, ya que se trata de un acuerdo entre los empleados y la empresa. (Mulder, 2010)
3. **Estimular la participación de los empleados en la determinación de los objetivos.** - Es importante que cada empleado contribuya en la definición

de sus propios objetivos personales, los cuales deben estar en sintonía con los objetivos de la organización. Para lograr esto, es fundamental que los objetivos de la empresa se compartan y se discutan a todos los niveles de la organización, con el fin de que cada persona comprenda las razones detrás de las expectativas establecidas para su trabajo. (Mulder, 2010)

4. **Monitorear el progreso.** - Debido a que las metas y objetivos están establecidos de manera SMART, es posible medir su avance y progreso. En caso de que no se puedan medir, se debe implementar un sistema de seguimiento que permita detectar desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo para prevenir problemas mayores. (Mulder, 2010)
5. **Evaluar y premiar logros.** - La Administración por Objetivos se enfoca en mejorar el rendimiento en todos los niveles de una organización, por lo que es esencial contar con un sistema de evaluación integral. Al haber formulado las metas y objetivos de manera SMART, se facilita la evaluación de los procesos. (Mulder, 2010)

Figura 3

Modelo de gestión por objetivos- Peter Drucker



Fuente: Tenea

El Modelo de Gestión por Objetivos basado en el Balanced Scorecard (BSC)

Propuesto por Kaplan y Norton. Soler González, Oñate Andino, & Naranjo Silva (2017) mencionan que se considera un modelo de alineación, pues toda su planeación está basada en la visión empresarial y concatena mediante un mapa estratégico a perspectivas causalmente relacionadas que narran el accionar estratégico de la entidad mediante objetivos de corto, mediano y largo plazo, así

como sus acciones respectivas. Por todas estas razones se estima que es un modelo que propicia la alineación.

Además, este modelo consta de cuatro indicadores:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Montoya C (2011) afirma lo siguiente:

Perspectiva financiera: El propósito de esta estrategia es cumplir con las expectativas de los accionistas, enfocándose en la generación de valor a través de altos índices de rentabilidad que aseguren el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. (pág. 9)

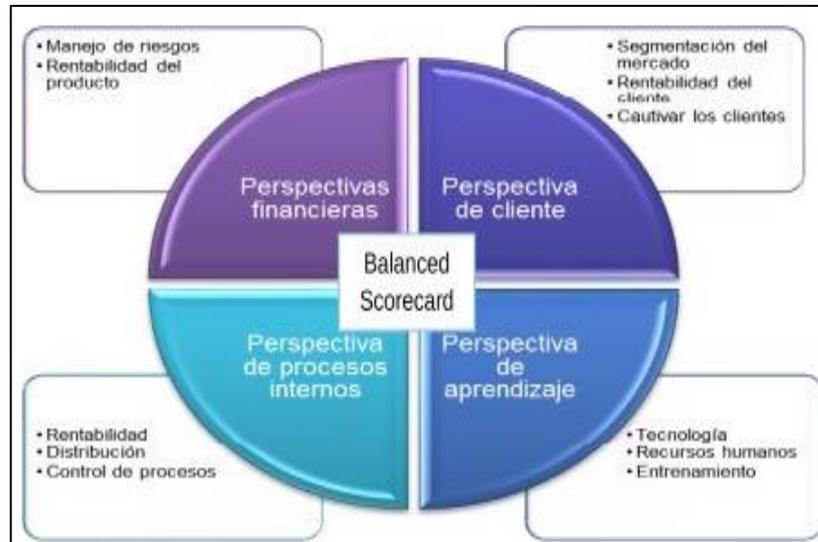
Perspectiva de cliente: Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. [...] Es esencial comprender cómo los clientes perciben el negocio para evaluar la capacidad de la organización en la satisfacción y retención de las necesidades de los clientes. La medición de estos dos últimos aspectos, da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados. (pág. 10)

Perspectiva de procesos internos: Con esta visión, es posible encontrar los objetivos e indicadores estratégicos que se relacionan con los procesos críticos de la organización, los cuales son fundamentales para lograr la satisfacción de las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. (pág. 11)

Perspectiva de aprendizaje: Se establece la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base para el logro de las demás perspectivas y del éxito de la unidad de información. Invertir pensando a largo plazo, en áreas como la investigación, el desarrollo de nuevos servicios, los sistemas de información e infraestructura es de gran importancia para el logro de los objetivos propuestos. (pág. 12)

Figura 4

Modelo BSC



Fuente: Kaplan & Norton (2009)

Metodología para desarrollar el Balanced Scorecard

Córdova Aguirre (2008) en su artículo menciona que el cuadro de mando integral del Balanced Scorecard comprenderá:

- Definición de la visión, misión y valores de la empresa.
- Análisis de la realidad actual de la empresa.
- Definición de objetivos estratégicos.
- Establecimiento de estrategias.
- Construcción del mapa estratégico.
- Establecimiento de indicadores.
- Determinar las metas.
- Construir programas e iniciativas.
- Crear planes de acción.
- Determinar las entregas. (pág. 96)

En definitiva, la creación del Balanced Scorecard presentara los objetivos estratégicos derivados del plan estratégico y clasificados en cada una de las cuatro perspectivas. Después se muestran los indicadores que se utilizan para medir la

eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos, seguido de la presentación de las metas para cada indicador.

Tabla 2*Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión*

MODELO	ENFOQUE EN LA EMPRESA	CRITERIOS/ ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS
Modelo EFQM	Autoevaluación de la actividad y de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Política y estrategias • Personas • Alianzas y recursos • Procesos • Resultados en los clientes • Resultados en las personas • Resultados en la sociedad • Resultados clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión de calidad • Elemento de diagnóstico • Realiza un análisis objetivo y estructurado a la actividad • La empresa puede establecer líneas de mejora continua • Se determinan acciones correctivas • Autoevaluación con o sin apoyo externo • La coordinación debe ser realizada por alguien con experiencia • Establece la satisfacción del cliente • Define planes de mejora
Administración por Objetivos (APO)	En el rendimiento de la empresa, buscando un equilibrio entre los objetivos de los	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los objetivos institucionales • Traducir los objetivos a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la necesidad de definir los objetivos • Evalúa el desempeño de las personas

empleados y de la organización.

- Estimular la participación de los empleados en la determinación de objetivos
- Monitorear el proceso
- Evaluar logros

- Define tiempo específico para la realización de objetivos
- Define un plan de acción
- Busca integrar los objetivos individuales con la empresa
- Sistema de planeación para toda la empresa
- Reformula estrategias
- Permite una gerencia participativa
- Incluye la motivación del personal

Balanced Scorecard

Se enfoca en buscar un correcto equilibrio de la entidad y relacionan el accionar estratégico con los objetivos

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- Aporta al cumplimiento de objetivos estratégicos
- Evalúa mediante indicadores de gestión
- Toma elementos globales como misión y visión
- Alinea todas las áreas y las actividades de la entidad
- Estimula la transformación de la entidad a través de estrategias
- Mejora de procesos

- Mejora la comunicación interna
- Mantiene estrategias dinámicas
- Involucra a toda la entidad
- Consta con un mapa estratégico
- Contribuye a la mejora de desempeño
- Establece relaciones sólidas entre las estrategias y las operaciones

Elaborado por: Grupo de investigación

Como resultado de la investigación desarrollada, se propone el Modelo de GA basada en el Balanced Scorecard, pues este modelo de gestión estratégica es utilizado en varios países, para diversos tipos de actividades empresariales, por lo que se le otorga mayor representatividad para ser aplicado, además, es flexible para su adaptación a las necesidades específicas de las cooperativas de ahorro y crédito para mejorar su capacidad de desempeño en áreas claves, lo que a su vez faculta la toma de decisiones informadas, a fin de que, el talento humano y la gerencia puedan ser parte del logro de los objetivos administrativos estratégicos.

2.3. Conceptual

Accionista

“Es la persona jurídica o física que mantiene acciones en una sociedad, por lo tanto, es propietaria de la misma con un porcentaje proporcional de acuerdo a su participación”. (economista, sf)

Ahorro corporativo

“Esta es una cuenta de ahorros de fácil acceso y disponibilidad inmediata, diseñada para organizaciones que forman parte del sistema financiero de la economía popular”. (Chibuleo Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2021)

Apalancamiento

“Consiste en la relación existente entre capital propio y crédito que se ha invertido dentro de una operación financiera”. (López, 2006, pág. 2)

Balance

“Se trata de un informe económico que muestra la posición financiera de una compañía en un lapso específico. Los datos que contiene incluyen, los activos, los pasivos y la diferencia que es el patrimonio”. (Gasbarrino, hubspot, 2022)

Burocracia

“Método organizacional de ciertos procedimientos cuya característica principal es la división, distribución racional y formal tanto de las responsabilidades como del trabajo, así como un control de relaciones administrativas”. (Inda, 2022, pág. 23).

Captaciones

“Constituyen todos los recursos del público depositados en una entidad financiera, y pueden tomar la forma de depósitos a corto plazo o depósitos a largo plazo”. (SEPS, s.f.)

Cartera de productos

Conjunto de productos y de servicios con los que cuenta una empresa para desarrollar su actividad, el objetivo de la cartera de productos es orientar a los líderes en la toma de acciones para brindar visibilidad de perspectivas de crecimiento. (Silva, 2021).

Clima laboral

“Es considerado como aquel entorno psicológico, organizacional y además humano en el que se producen relaciones de trabajo y que se crea un ambiente laboral que motiva a los trabajadores mejorando su desempeño”. (Gómez, sf)

Competencia

“Se define como aquella aptitud que tiene una persona, formada de sus habilidades, capacidades y destrezas para realizar una actividad o cumplir un objetivo ya sea en el ámbito laboral, académico etc”. (Cortés, 2022)

Control estratégico

Busca, fundamentalmente, informar a la gerencia tanto de la evolución de los factores externos [...] como del funcionamiento de las áreas directa o indirectamente implicadas en el logro de los objetivos, así como de las estrategias que no marchan bien y los obstaculizan, con el fin de tomar medidas necesarias. (Montoya Agudelo & Bárbaro, 2011, pág. 7)

Control interno

“Conjunto de acciones, políticas, normas y métodos que se aplican en las empresas con el fin de evitar riesgos procedentes del entorno, se compone del ambiente de control, evaluación de riesgos, comunicación información, actividades de control y monitoreo”. (Lenis, 2023)

Coaching

“Consiste en un proceso de acompañamiento, creativo y reflexivo mediante el cual un profesional capacitado acompaña a sus clientes para conseguir sus objetivos, es decir, este maximiza su potencial personal y profesional”. (García, 2023).

Dirección

Es la capacidad de conducir la organización y a los miembros para que contribuyan a las metas conforme a las estrategias; este liderazgo implica influir y motivar a los empleados por el nivel de desempeño a través de los distintos sistemas de comunicación y el uso eficiente de los recursos disponibles. (Estupiñán Ortiz, 2015)

Diversificación

“Es un proceso que distribuye las inversiones en múltiples tipos de activos, lo que puede aumentar el portafolio de productos para sobrellevar la volatilidad existente en los mercados”. (Torreblanca, 2020)

Dokmee

Se trata de un software de gestión documental que ofrece almacenamiento seguro en la nube y todas las funcionalidades de un gestor de contenidos empresariales. Esto permite trabajar en cualquier lugar con conexión a internet, lo que resulta especialmente útil para aquellos que necesitan movilidad. (Dokmee, 2023)

Econx

“Es un sistema en ambiente modular, donde existen módulos que son importantes y a la vez indispensables para el manejo de las actividades económicas y financieras”. (Izquierdo , 2009)

Eficacia

“Es la capacidad de lograr los objetivos establecidos, pues trata de medir hasta qué punto una empresa está logrando sus metas y objetivos”. (Robbins & Coulter, 2018, pág. 5)

Eficiencia

“Se reconoce como la capacidad de lograr un resultado o cumplir un objetivo utilizando los recursos disponibles de manera óptima”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020, pág. 47)

Empoderamiento

“Proceso por el cual las personas y las organizaciones adquieren un mayor control sobre las decisiones y acciones que afectan sus vidas y su entorno, lo que implica crear oportunidades para que las personas desarrollen habilidades”. (Zimmerman, 1995, pág. 569)

Estrategias

Conjunto de acciones integradas, diseñadas para obtener una ventaja competitiva sostenible al enfrentar las necesidades y desafíos de los mercados, implica una planificación a largo plazo, con la asignación de recursos y la orientación de las actividades hacia objetivos específicos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020, pág. 9)

Ferias de asociaciones comerciales

Son eventos de corta duración, organizados por una asociación comercial o una organización similar, que reúnen a expositores que muestran sus productos o servicios a los asistentes, ofrecen una oportunidad para que los expositores muestren y promocionen sus productos o servicios a una audiencia específica y altamente segmentada, lo que puede resultar en nuevas oportunidades de ventas y una mayor visibilidad para las empresas participantes. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 619)

Fondeo

“La obtención de recursos financieros a través de diversas fuentes, tales como inversionistas ángeles, capital de riesgo, préstamos bancarios y financiamiento colectivo (crowdfunding)”. (García Castro & Aguilera, 2015, pág. 64)

Garante

“Es una persona o entidad que asume la responsabilidad de cumplir con las obligaciones de otra persona o entidad, en caso de que esta última no cumpla con sus obligaciones”. (Merriam-Webster, s.f.)

Gestión

“Se trata de llevar a cabo labores de gestión y administración, que pueden implicar un proceso o trámite que es necesario para alcanzar un objetivo o

solucionar un asunto, generalmente relacionado con la documentación o de carácter administrativo''. (Manrique López, 2015)

Mercado meta

Se refiere a un grupo específico de clientes o consumidores a los que una empresa dirige sus servicios o productos. El mercado meta se define mediante una serie de características demográficas, psicográficas y conductuales que son relevantes para la empresa. (Roman, 2022).

Mercado potencial

''Número máximo de compradores que compran un producto o servicio específico en un área geográfica particular durante un período de tiempo especificado, bajo un nivel definido de esfuerzo de marketing y condiciones ambientales''. (Kotler & Armstrong, 2018, pág. 119)

Meritocracia

''Implica que las recompensas sociales deben ser distribuidas en función del mérito individual, en lugar de basarse en factores tales como la riqueza, la herencia o el poder político''. (Sen, 2000, pág. 27)

Morosidad

''Se refiere al retraso o incumplimiento en el pago de una deuda o compromiso financiero, significa que no ha realizado el pago en el tiempo acordado y ha superado el plazo de vencimiento''. (Campos, 2020).

Objetivo

''Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo, a través del esfuerzo del talento humano mediante la utilización de los recursos disponibles en un tiempo determinado''. (Estupiñán Ortiz, 2015)

Optimización

“Es la práctica que tiene como objetivo aumentar la eficiencia de una compañía a través de la perfección de sus procesos haciendo un mejor uso de sus recursos”. (SYDLE, 2021).

Plan de contingencia

“Es un conjunto de procedimientos y medidas que se diseñan para anticipar situaciones de emergencia o de crisis que pueden afectar las operaciones dentro de una empresa”. (Martins, 2022).

Planificación

La planeación permite ejecutar decisiones que se adapten a los principios empresariales definidos y de las acciones para cumplirlos, implica que se definan los objetivos organizacionales, se establezcan estrategias para alcanzar las metas y tácticas individuales para lograr el propósito deseado y que las decisiones que se tomen produzcan resultados en fechas posteriores. (Estupiñán Ortiz, 2015)

Programa

Se puede definir como un conjunto de instrucciones para organizar y realizar el trabajo de acuerdo con un plan de producción y en un período específico. También se refiere a una serie de comandos precisos codificados en un ordenador para resolver una tarea determinada. (Ordez Zubia & Saldaña García, 2005, pág. 29)

Refinanciamiento

“Es una operación financiera que reemplaza una deuda por otra nueva con el objetivo de conseguir mejores términos y condiciones que permitan al deudor mejorar su capacidad de pago”. (Anónimo, 2022)

Sistema

Se trata de un conjunto de elementos o componentes que interactúan entre sí para cumplir un objetivo común, ya sea de manera teórica o práctica. Un sistema cuenta con una serie de reglas o principios que lo rigen y permiten su funcionamiento de manera eficiente, lo que facilita su comprensión y enseñanza. (Bembibre, 2018)

Sobreendeudamiento

“Es aquella situación en la cual una persona o empresa contrae una carga excesiva de deudas y no puede cumplir con sus obligaciones financieras en los términos establecidos”. (Arellano, 2022)

Socio

“La calidad de ser una persona natural con certificados de aportación en una cooperativa, lo que le confiere el derecho a participar en las asambleas con voz y voto”. (SEPS, s.f.)

2.4. Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Según la Constitución de la república del Ecuador manifiesta en su artículo 277 que:

Art. 277.- Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.
3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.
6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial

del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I

Art. 163.- Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se regirán por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Art. 45.- Gerente.- El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, siendo de libre designación y remoción por parte del Consejo de Administración y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa. En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última. En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular. Nota: Inciso primero sustituido por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de septiembre del 2014. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

RESOLUCIÓN Nro. SEPS-INSEPS-AE-SFPS-2022-00019

Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES: Además de las previstas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y su Reglamento General, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

13.- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa. (RESOLUCIÓN Nro. 00019, 2022)

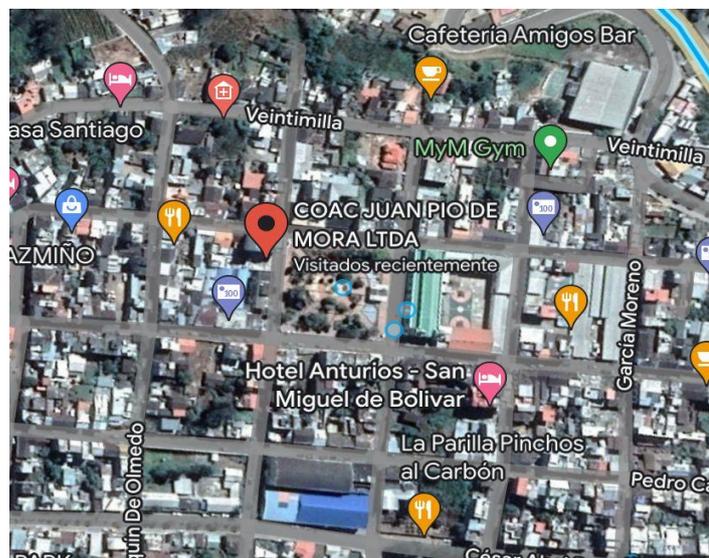
2.5. Georeferencial

La investigación sobre la GA y su incidencia en el cumplimiento de objetivos se llevará a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. ubicada en:

Calles: 7XR4+QXW, calle y esquina, Bolívar & Pichincha

Figura 5

Ubicación exacta de la COAC Juan Pío de Mora Ltda.

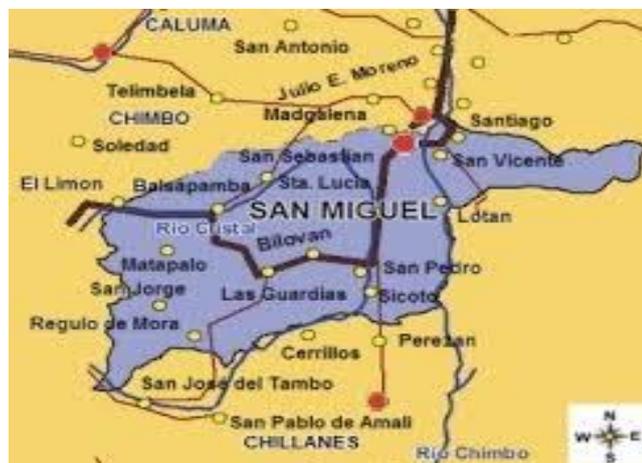


Fuente: Google Maps

Cantón: San Miguel

Figura 6

Mapa del cantón San Miguel



Fuente: Google

Provincia: Bolívar

Figura 7

Mapa de la provincia de Bolívar



Fuente: Google

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

De campo: Se aplicó este tipo de investigación dado que la información fue obtenida desde la oficina matriz de la COAC Juan Pío de Mora; es decir, se realizó una recolección de datos desde la fuente primaria para su análisis correspondiente.

Descriptiva: A través de ella se describió la situación actual de la cooperativa, lo cual se utilizó para la conceptualización de las variables, estas se emplearon para el desarrollo de la investigación presente.

Bibliográfica: Mediante un análisis sistemático e integral de documentos digitales y físicos se sustentó la investigación, lo que brindó mayor confiabilidad a los resultados encontrados.

3.2. Enfoque de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque cualitativo porque permitió diagnosticar la situación actual de la empresa mediante el análisis FODA, también se ejecutó el análisis PESTEL para conocer el macro ambiente que afecta a la entidad financiera. Algo semejante ocurrió con el enfoque cuantitativo, que proporcionó datos estadísticos para su posterior análisis.

3.3. Métodos de Investigación

Para esta investigación se consideró los siguientes métodos de investigación presentados, que proporcionaron el soporte necesario para sustentar el tema.

3.3.1. Método deductivo

Este procedimiento estuvo orientado a la comprensión de las teorías sobre GA, partiendo desde el concepto inicial hasta la presentación de la propuesta, identificando el entorno real en el que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

3.3.2. Método cualitativo

Este permitió la recopilación de elementos que inciden dentro de la entidad financiera en su GA para el cumplimiento de sus objetivos, de este modo se propuso un Modelo de GA que permita dar solución al problema.

3.3.3. Método cuantitativo

En atención a este método, para la recopilación de datos cuantitativos se realizó la aplicación de un cuestionario estructurado, ya que el mismo proporcionó el procesamiento y análisis de información numérica recolectada en la investigación.

Los principales métodos que se utilizaron fueron el análisis, la síntesis y el estadístico.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron:

- Entrevista (Gerente)
- Encuesta (Empleados)

Como consecuencia de ello, el instrumento a aplicarse fue:

- Cuestionario

3.5. Universo, Población y Muestra

Universo: Constituyó el total de empleados y directivos que ascienden a 91 personas procedentes de la oficina matriz. Por lo tanto, la técnica de investigación fue aplicada a la totalidad del universo.

3.6. Procesamiento de la Información.

Una vez obtenida y recopilada la información de fuentes directas, fue ordenada y presentada de forma lógica y clara; en cuanto a los resultados obtenidos se tabularon y graficaron mediante la herramienta de Excel, es decir con la utilización de cuadros y/o gráficos estadísticos, entre otras; dado que el procesamiento de los datos es el registro de los mismo mediante instrumentos empleados y su respectivo análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las 41 preguntas a continuación planteadas fueron formuladas de acuerdo a los doce objetivos planteados dentro de la Planificación Estratégica de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., vigente hasta el 2023, estas fueron presentadas a todo el personal de la oficina matriz para recolectar información sobre el cumplimiento de los mismos.

También, se escribió un cuestionario que consta de 14 preguntas, el mismo que estuvo dirigido únicamente al Gerente de la Cooperativa, para tener una perspectiva amplia del estado actual de la entidad financiera y a su vez, sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

PREGUNTA 1: ¿LA COOPERATIVA TIENE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Tabla 3

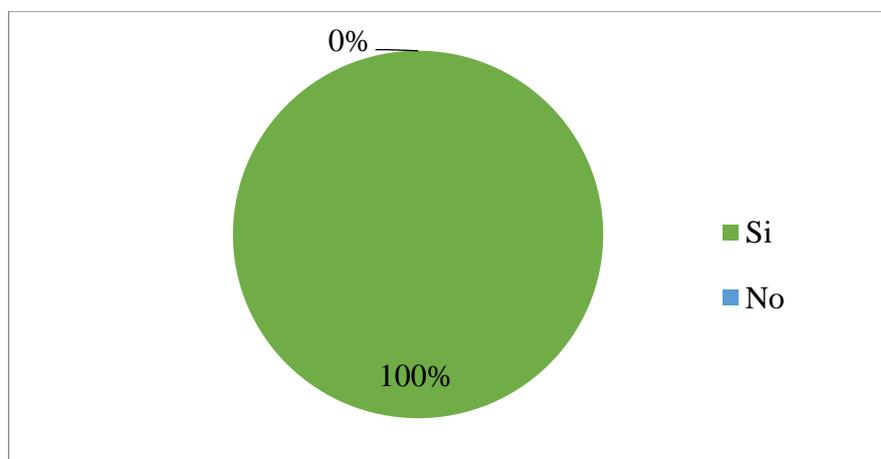
Planificación Estratégica

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	91	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 8

Planificación Estratégica



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Con base en los resultados obtenidos, fue posible notar que la totalidad de los encuestados mencionaron que la Cooperativa cuenta con una Planificación Estratégica.

PREGUNTA 2: ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA PLANTEADOS EN SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Tabla 4

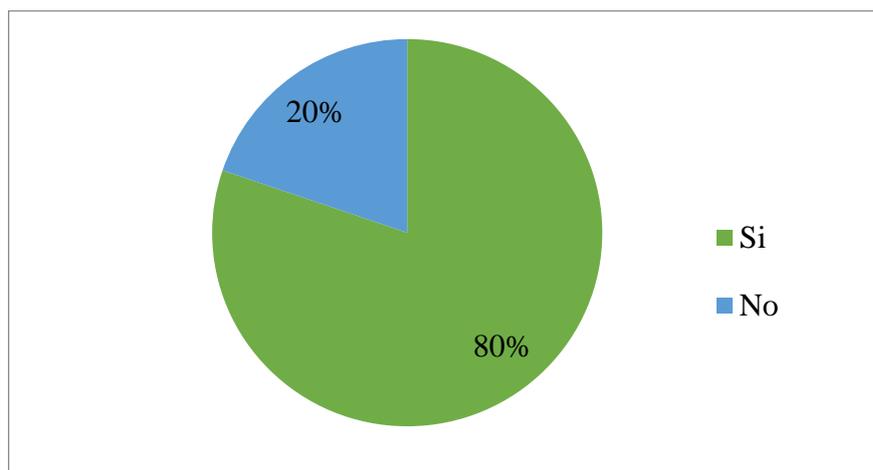
Conocimiento objetivos estratégicos

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	73	80%	80%
No	18	20%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 9

Conocimiento objetivos estratégicos



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Mediante los datos obtenidos, se dedujo que la mayoría del personal encuestado conoce los objetivos planteados dentro de la Planificación Estratégica, sin embargo, una mínima proporción de ellos, los desconoce.

PREGUNTA 3: ¿CONSIDERA USTED QUE HA MEJORADO EL TIEMPO DE RESPUESTA CON RESPECTO A LOS TRÁMITES DE LOS SOCIOS?

Tabla 5

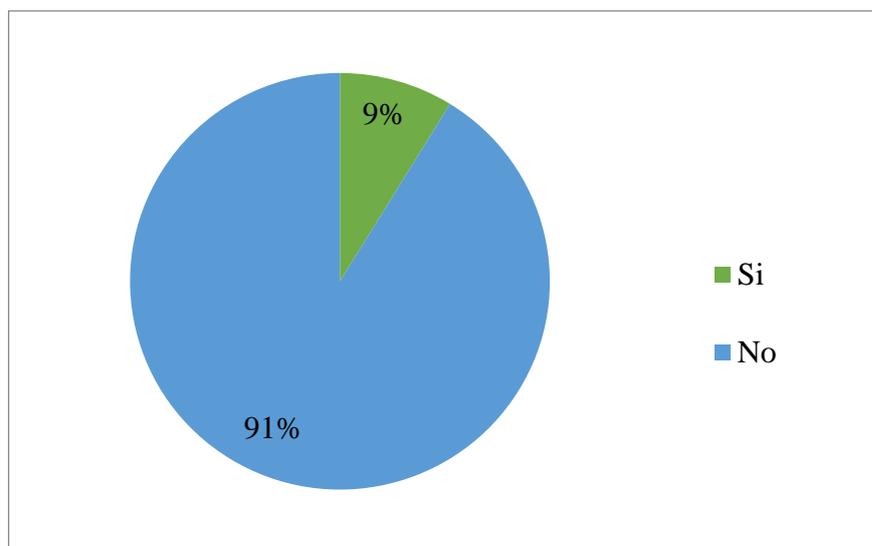
Tiempo de respuesta a trámites de los socios

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	8	9%	9%
No	83	91%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 10

Tiempo de respuesta a trámites de los socios



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La mayoría del personal encuestado coincidió en que se no se ha mejorado el tiempo en dar respuesta a los trámites de los socios, por factores como la burocracia en los procesos, lo cual ha hecho que este sea aún más largo.

PREGUNTA 4: ¿DE ACUERDO A LA CONDICIÓN DE PRESTACIÓN DE LOS PRODUCTOS SE HA SIMPLIFICADO LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA?

Tabla 6

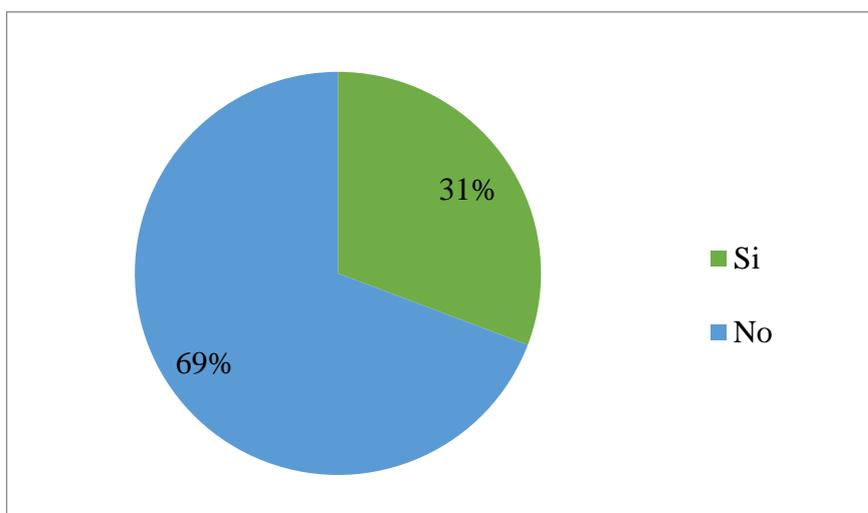
Simplificación de documentación requerida

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	28	31%	31%
No	63	69%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 11

Simplificación de documentación requerida



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Con respecto a la prestación de los productos y de acuerdo con la mayoría de encuestados, no se han mejorado sus condiciones, debido al exceso de documentación requerida para la otorgación de dichos productos.

PREGUNTA 5: ¿CONOCE USTED SI LA COOPERATIVA SE RIGE A LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA?

Tabla 7

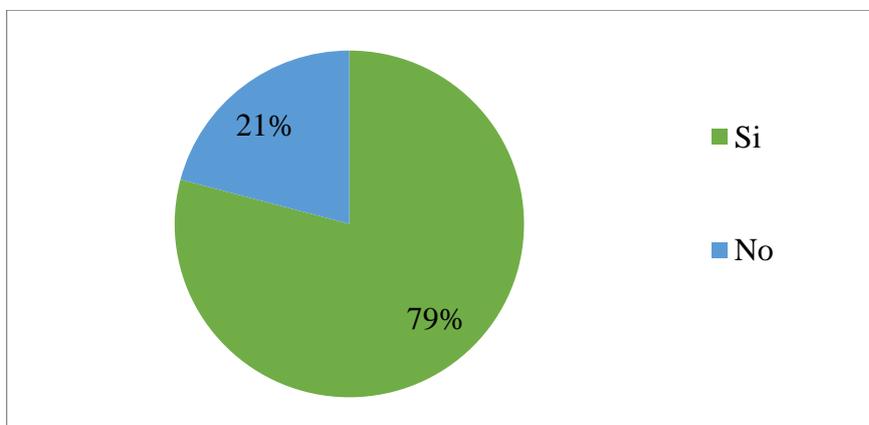
Regimiento a las Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	72	79%	79%
No	19	21%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 12

Regimiento a las Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De acuerdo a la gran mayoría de encuestados, la Cooperativa si se rige bajo las normas de la SEPS, ya que al ser una entidad financiera constituida legalmente en el país debe apoyarse en instituciones que regulan el funcionamiento de las Cooperativas a nivel nacional.

PREGUNTA 6: ¿LA COOPERATIVA CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO?

Tabla 8

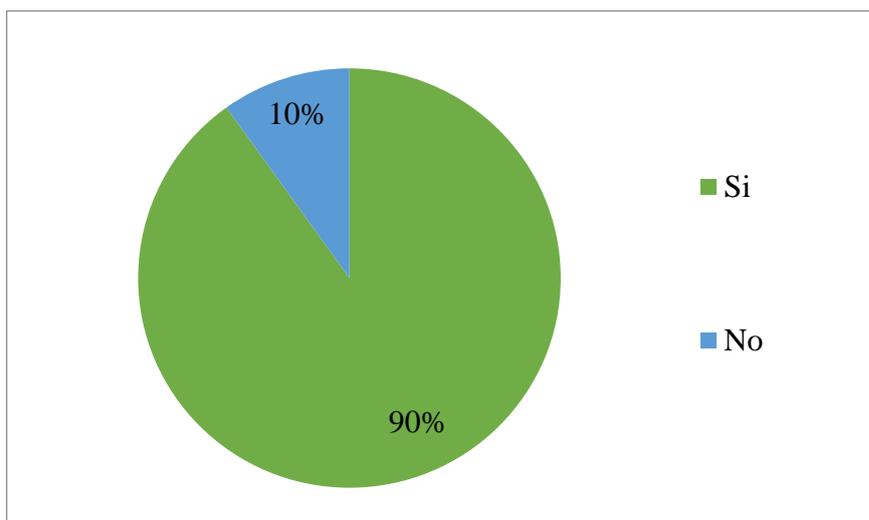
Departamento de Control Interno

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	82	90%	90%
No	9	10%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 13

Departamento de Control Interno



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De acuerdo a una gran proporción de los encuestados se pudo mencionar que dentro de la Cooperativa si existe un departamento de control interno que forma parte del área contable, los mismos que se encargan de evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de la entidad financiera.

PREGUNTA 7: ¿LA COOPERATIVA HA REALIZADO DIAGNÓSTICOS O ESTUDIOS DE MERCADO PARA ABRIR NUEVAS AGENCIAS?

Tabla 9

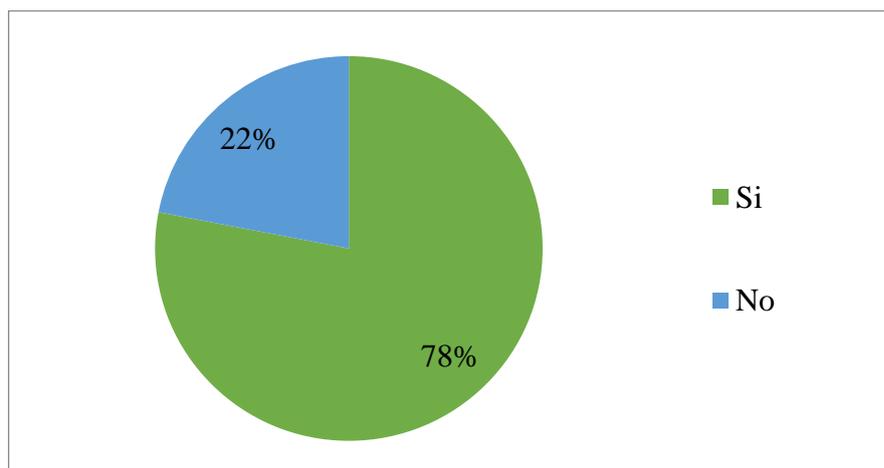
Diagnósticos o estudios de mercado para abrir nuevas agencias

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	71	78%	78%
No	20	22%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 14

Diagnósticos o estudios de mercado para abrir nuevas agencias



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La mayoría de encuestados mencionaron que la Cooperativa si realiza diagnósticos o estudios de mercado en el sector donde se pretende abrir una nueva agencia, para conocer si esta es rentable o no.

PREGUNTA 8: ¿LA COOPERATIVA HA APERTURADO AL MENOS UNA AGENCIA EN EL ÚLTIMO AÑO? ¿DÓNDE?

Tabla 10

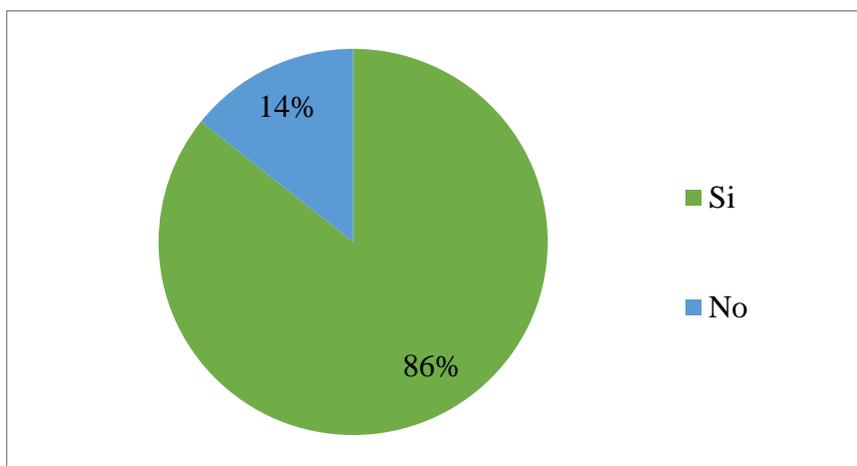
Nueva agencia abierta

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	78	86%	86%
No	13	14%	100%
Donde	Manta y Santo Domingo		
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 15

Nueva agencia abierta



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados mencionaron que la cooperativa ha abierto nuevas agencias en las ciudades de Manta y Santo Domingo, posterior a un estudio de mercado que desarrolla para este fin.

PREGUNTA 9: ¿LA COOPERATIVA HA IMPLEMENTADO TECNOLOGÍA?

Tabla 11

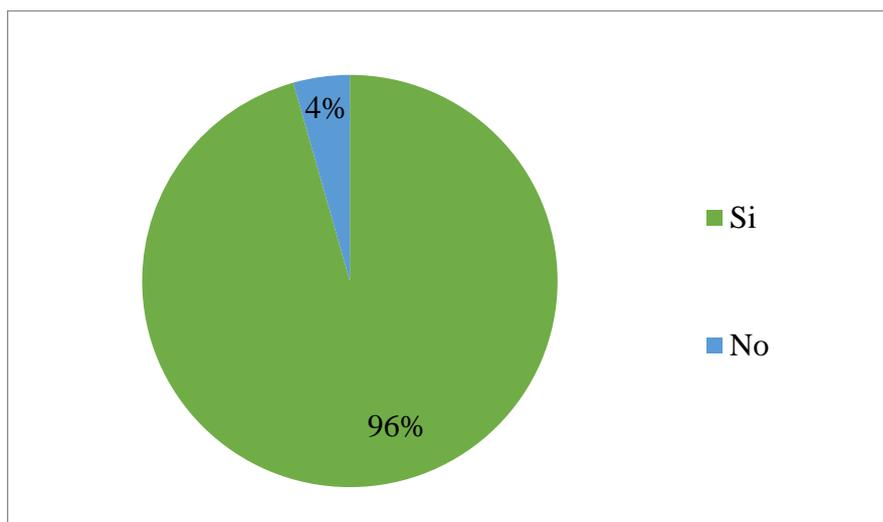
Implementación de tecnología

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	87	96%	96%
No	4	4%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 16

Implementación de tecnología



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De acuerdo a la información facilitada por los encuestados, se pudo notar que la Cooperativa ha implementado tecnología dentro de sus instalaciones, sin embargo, se sigue manteniendo un tiempo de respuesta lento a los requerimientos de los socios.

PREGUNTA 10: ¿LA COOPERATIVA POSEE UNA BANCA MÓVIL PARA OPTIMIZAR SU TIEMPO Y RECURSOS?

Tabla 12

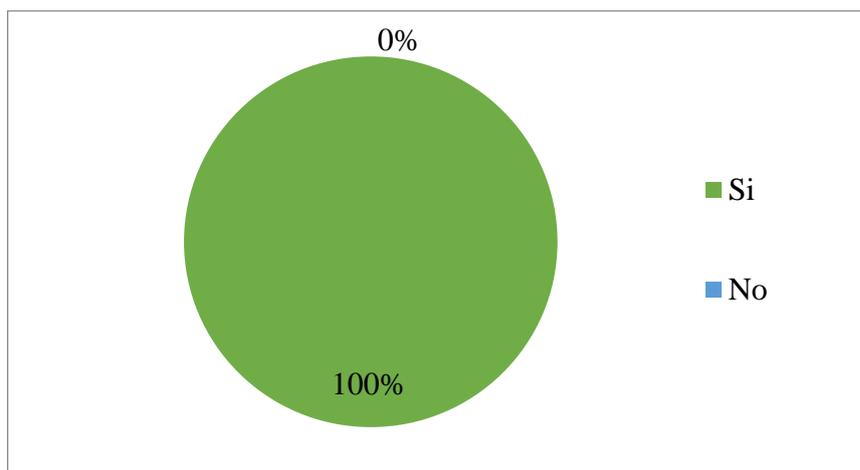
Banca móvil para optimizar tiempo y recursos

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	91	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 17

Banca móvil para optimizar tiempo y recursos



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La Cooperativa en búsqueda de optimizar su tiempo y recursos, invirtió en el diseño de una banca móvil en donde los principales beneficiarios son sus socios, puesto que desde esta aplicación podrán realizar un sinnúmero de trámites sin necesidad de acercarse personalmente a una agencia.

PREGUNTA 11: ¿LA COOPERATIVA HA REALIZADO MANTENIMIENTO A SU SOFTWARE Y HARDWARE CON SOPORTE TÉCNICO?

Tabla 13

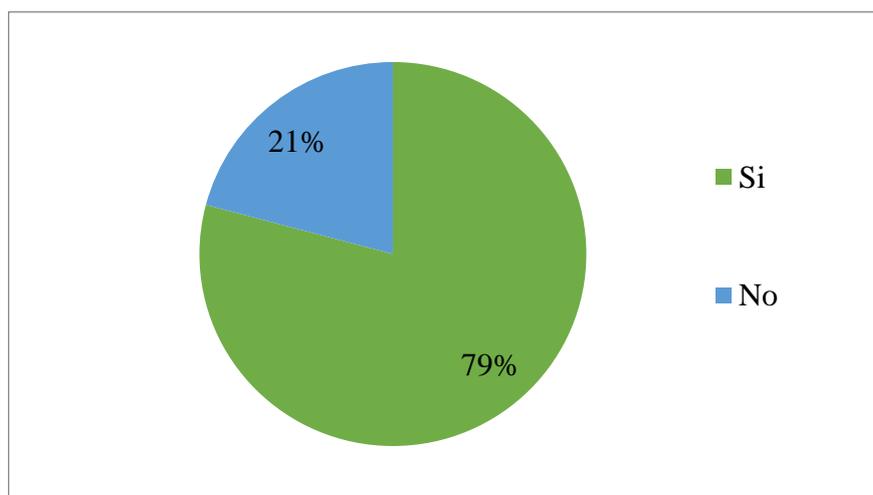
Mantenimiento de software y hardware

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	72	79%	79%
No	19	21%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 18

Mantenimiento de software y hardware



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

En secuencia a la pregunta anterior se identificó que la mayoría de las personas encuestadas concuerdan en que la Cooperativa si realiza mantenimiento con soporte técnico, tanto a su software, como a su hardware, con la finalidad de optimizar los procesos.

PREGUNTA 12: ¿LA COOPERATIVA HA INNOVADO SU EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO?

Tabla 14

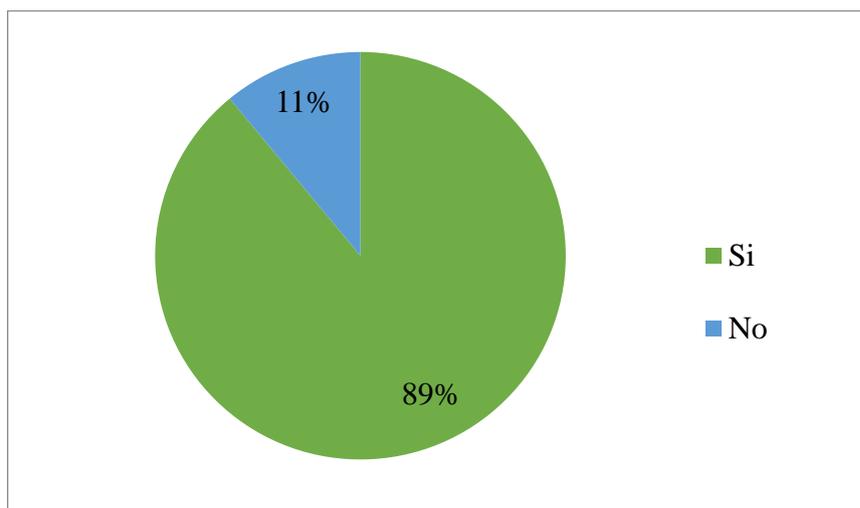
Innovación del equipamiento tecnológico

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	81	89%	89%
No	10	11%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 19

Innovación del equipamiento tecnológico



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Con los datos obtenidos y de acuerdo al número de personal encuestado, se dedujo que la Cooperativa ha innovado su equipamiento tecnológico, como, por ejemplo, la adquisición de computadores de alta gama para el área de marketing, lo que permite desarrollar un trabajo con mejor calidad, del mismo modo la instalación de pantallas led ha beneficiado a los socios.

PREGUNTA 13: ¿LA COOPERATIVA HA REALIZADO UNA ACTUALIZACIÓN A SU IMAGEN CORPORATIVA?

Tabla 15

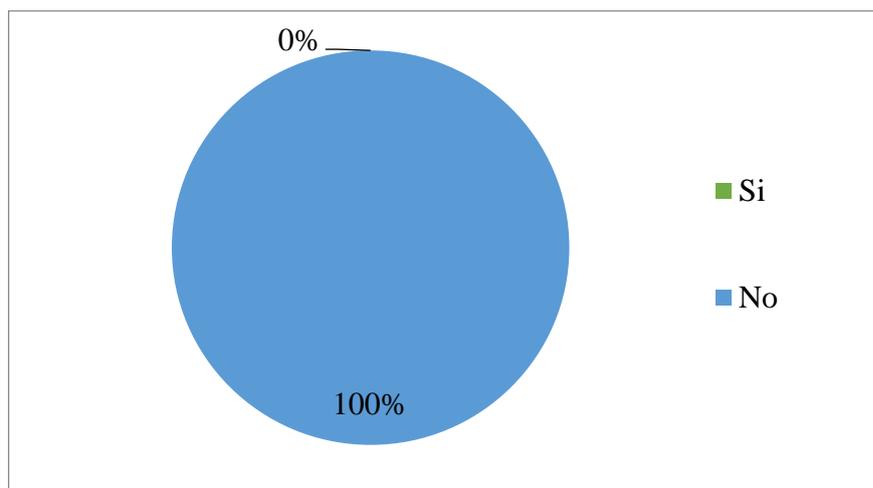
Actualización a su imagen corporativa

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0%	0%
No	91	100%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 20

Actualización a su imagen corporativa



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La totalidad del personal coincidieron en que no se ha actualizado la imagen corporativa de la Cooperativa en los últimos años, esto puede ser por la resistencia al cambio de parte de la administración actual, dado que su ideología apunta a que un cambio implica en muchas ocasiones una pérdida, en este caso, de socios.

PREGUNTA 14: ¿LA COOPERATIVA HA REDISEÑADO SUS UNIFORMES INSTITUCIONALES?

Tabla 16

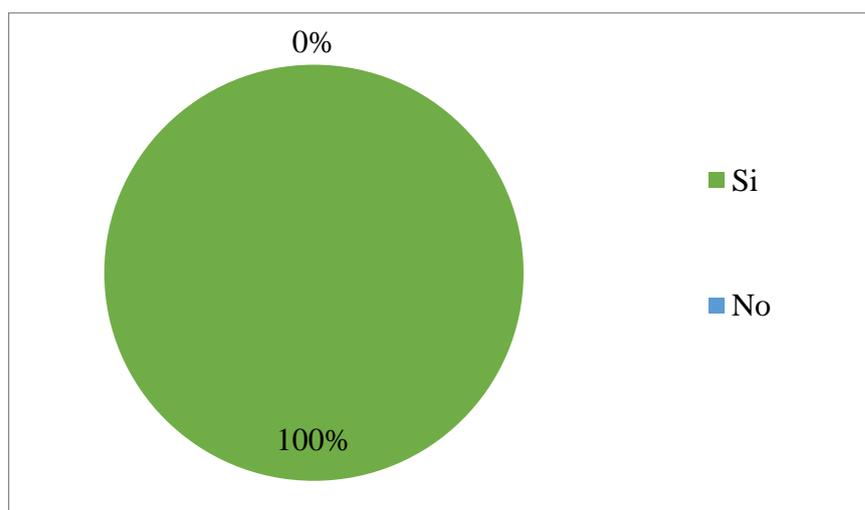
Rediseño de uniformes institucionales

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	91	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 21

Rediseño de uniformes institucionales



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De acuerdo a la información recolectada, la totalidad de los encuestados mencionaron que se ha rediseñado los uniformes institucionales, con la intención de mejorar la comodidad y funcionalidad de su personal, así también, se pretende motivarlos para que se sientan más conectados con la entidad.

PREGUNTA 15: ¿LA COOPERATIVA TIENE UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EVENTOS DE CONCURRENCIA MASIVA?

Tabla 17

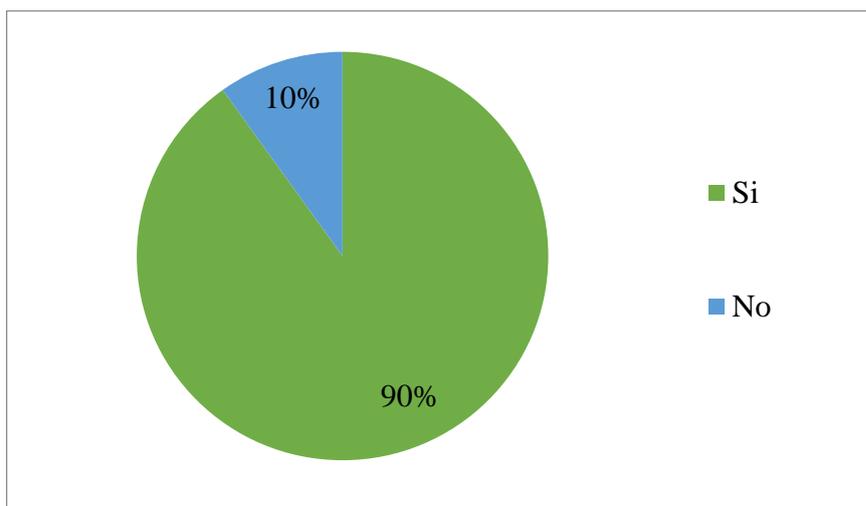
Participación activa en eventos sociales

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	82	90%	90%
No	9	10%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 22

Participación activa en eventos sociales



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Con base en los resultados obtenidos, la mayor parte de los encuestados mencionaron que la Cooperativa hace presencia en eventos de concurrencia masiva, con la finalidad de dar a conocer y ofertar su cartera de productos financieros a la comunidad, lo que a largo plazo generará un aumento en el número de socios que requieran sus productos y servicios.

PREGUNTA 16: ¿LA COOPERATIVA CUENTA CON UNA CANCIÓN INSTITUCIONAL?

Tabla 18

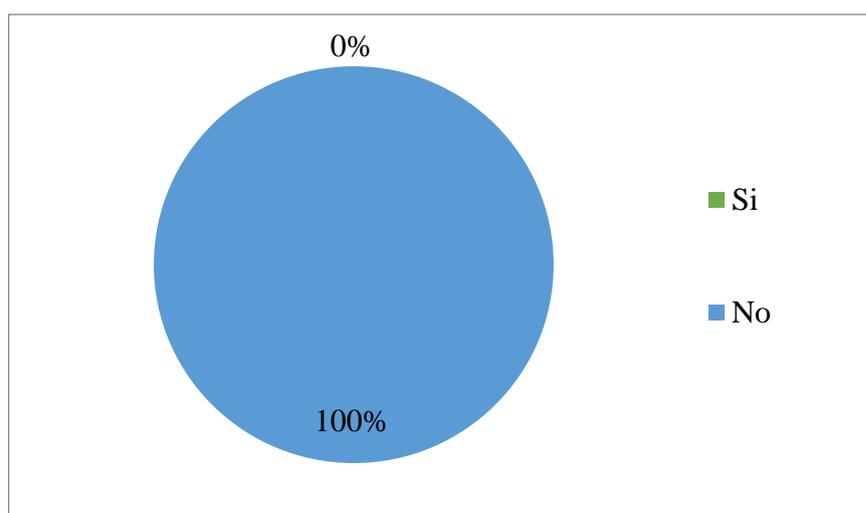
Canción institucional

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0%	0%
No	91	100%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 23

Canción institucional



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La totalidad de los encuestados manifestaron que la Cooperativa no cuenta con una canción institucional, sin embargo, mencionaron también que sería oportuna su producción, pues esta la diferenciaría de su competencia.

PREGUNTA 17: ¿LA COOPERATIVA HA CAMBIADO SU LOGOTIPO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Tabla 19

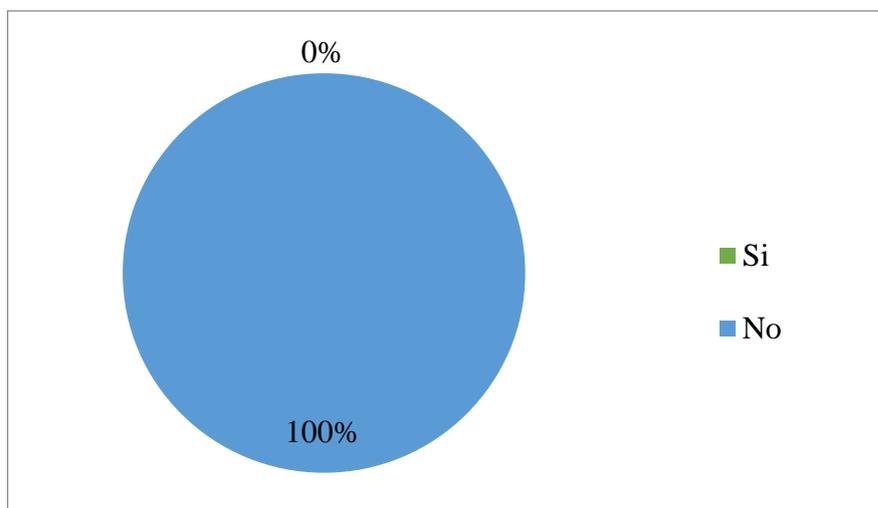
Cambio de logotipo

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0%	0%
No	91	100%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 24

Cambio de logotipo



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Toda la muestra encuestada, indicó que no se ha rediseñado el logotipo institucional por decisión de los administradores, pues ellos piensan que la mayoría de los socios reconocen a la Cooperativa por su actual logotipo, y la desconocerán si este cambia.

PREGUNTA 18: ¿LA COOPERATIVA HA REALIZADO UN PLAN COMERCIAL ENFOCADO A LA ACTIVACIÓN DE CUENTAS?

Tabla 20

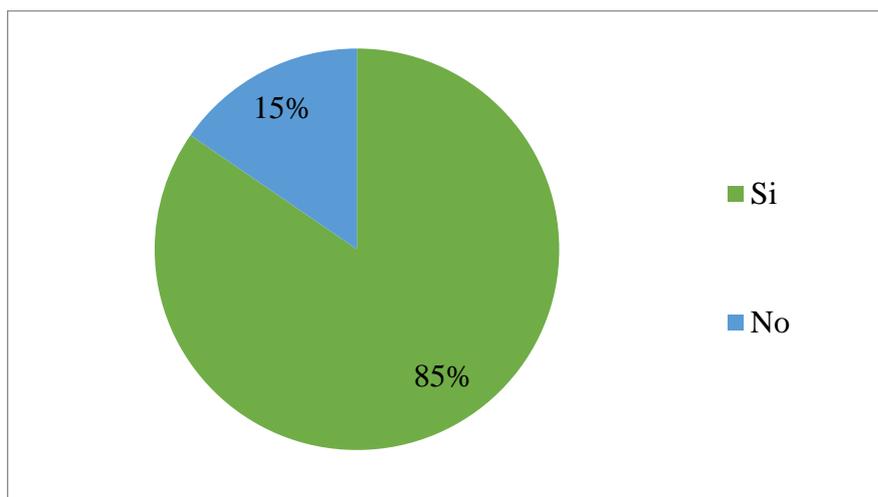
Plan Comercial enfocado a la activación de cuentas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	77	85%	85%
No	14	15%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 25

Plan Comercial enfocado a la activación de cuentas



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La gran proporción del personal encuestado manifestaron que, si se ha desarrollado un plan comercial enfocado en la activación de cuentas, para incluir de manera integral las tácticas de marketing y que sus objetivos se adapten a las necesidades y metas de la cooperativa.

PREGUNTA 19: ¿LA COOPERATIVA SE HA ENCARGADO DE ENCUESTAR A SUS CLIENTES SOBRE EL PROCESO DE SUS TRÁMITES?

Tabla 21

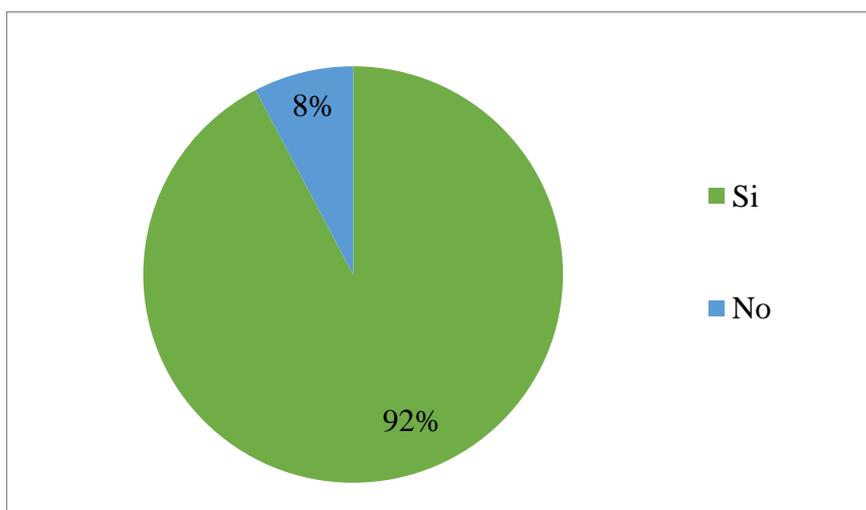
Encuesta a los clientes sobre el proceso de sus trámites

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	84	92%	92%
No	7	8%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 26

Encuesta a los clientes sobre el proceso de sus trámites



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Con base en lo mencionado por la mayoría de encuestados, se pudo argumentar que la Cooperativa si realiza encuestas a los clientes sobre el proceso de sus trámites para identificar las oportunidades de mejorar su experiencia, lo cual ha de fortalecer la relación socio/cooperativa.

PREGUNTA 20: DESDE SU PERSPECTIVA ¿EL SOCIO HA ALCANZADO UNA SATISFACCIÓN SOBRESALIENTE AL HACER USO DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA?

Tabla 22

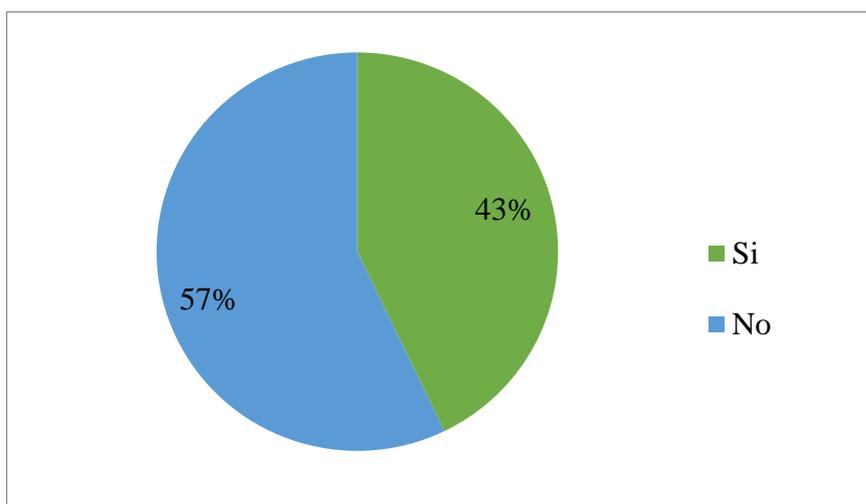
Satisfacción sobresaliente al hacer uso de los productos

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	39	43%	43%
No	52	57%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 27

Satisfacción sobresaliente al hacer uso de los productos



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Gran parte de los encuestados coincidieron en que el socio no ha alcanzado una satisfacción sobresaliente en el uso de los productos financieros, esto evidencia la lentitud de los procesos dentro de la Cooperativa, o quizá por no cumplir las expectativas en términos de tasas de interés y beneficios.

PREGUNTA 21: ¿EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO HA REALIZADO CAPACITACIONES AL PERSONAL?

Tabla 23

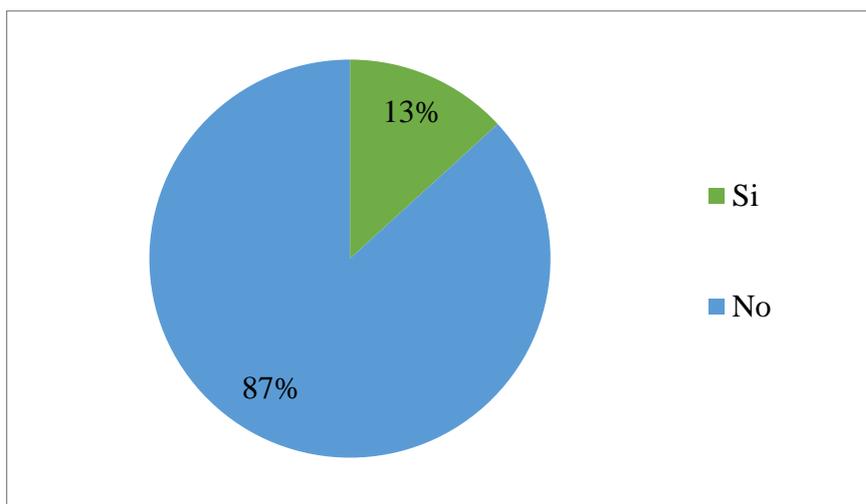
Capacitaciones al personal

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	12	13%	13%
No	79	87%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 28

Capacitaciones al personal



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De acuerdo con la mayoría del personal encuestado coincidieron en que no han recibido capacitaciones desde el departamento de Talento Humano, lo cual limita su productividad impidiendo el crecimiento profesional y personal, es fundamental conocer que la inversión en la capacitación tiene un impacto positivo en la Cooperativa y en su personal.

PREGUNTA 22: ¿LA COOPERATIVA REALIZA UNA CORRECTA INDUCCIÓN AL PERSONAL CONTRATADO?

Tabla 24

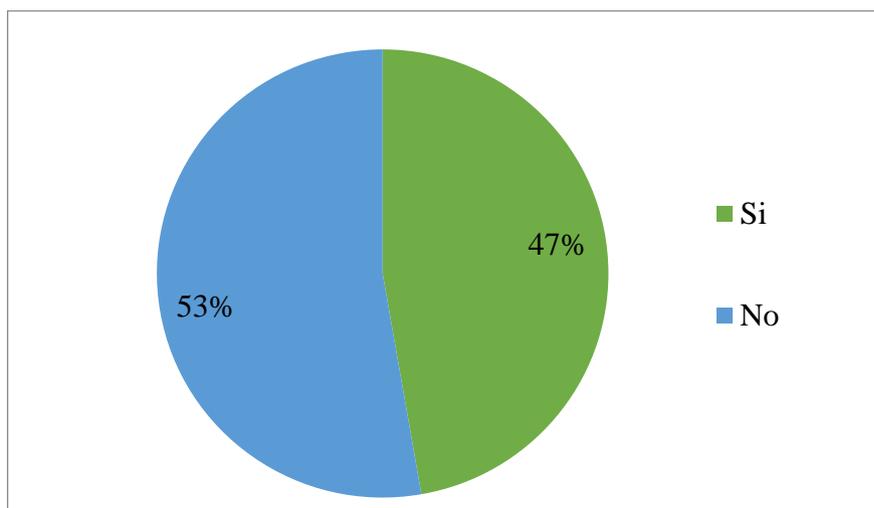
Inducción al personal

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	43	47%	47%
No	48	53%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 29

Inducción al personal



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Mediante la información recolectada se logró evidenciar que la cooperativa si realiza una inducción al personal contratado, sin embargo, muchos de ellos desconocen partes principales de la estructura de la entidad financiera, lo que produce que no desempeñen adecuadamente sus funciones, por ende, su labor no irá acorde al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

PREGUNTA 23: ¿LA COOPERATIVA HA REALIZADO UNA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES?

Tabla 25

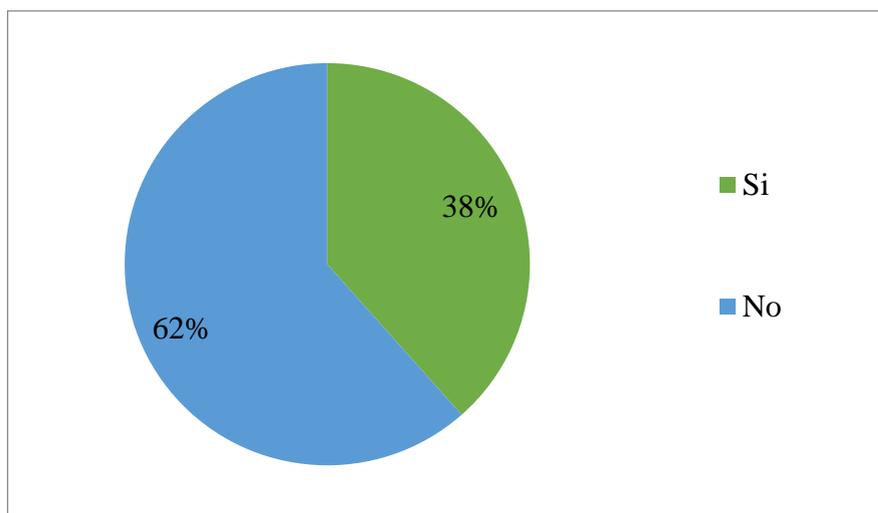
Actualización del manual de funciones

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	35	38%	38%
No	56	62%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 30

Actualización del manual de funciones



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Según la mayoría del personal encuestado, manifestaron que no se realiza una actualización al manual de funciones por lo que esto ocasiona ineficiencia al desempeñar las actividades en cada lugar de trabajo, perdiendo oportunidades de mejora y afectando negativamente a la productividad de la Cooperativa.

PREGUNTA 24: ¿LA COOPERATIVA ESTABLECE RIESGOS DE CRÉDITOS SEGÚN LA ALERTA DE LOS INDICADORES FINANCIEROS?

Tabla 26

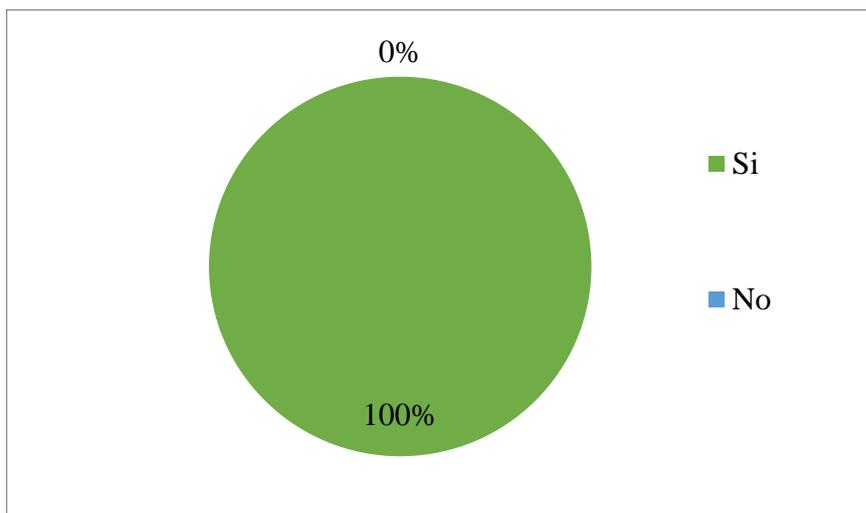
Establecimiento de riesgos de créditos

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	91	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 31

Establecimiento de riesgos de créditos



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De la totalidad del personal encuestado, se pudo deducir que la Cooperativa si establece riesgos de crédito según la alerta que presenten los indicadores financieros calculados en el Departamento de Contabilidad, este procedimiento se lo desarrolla con la finalidad de conocer el manejo de fondos dentro de la entidad financiera.

PREGUNTA 25: ¿LA COOPERATIVA HA SOCIALIZADO A SU PERSONAL, SUS PLANES DE CONTINGENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO YA APROBADOS?

Tabla 27

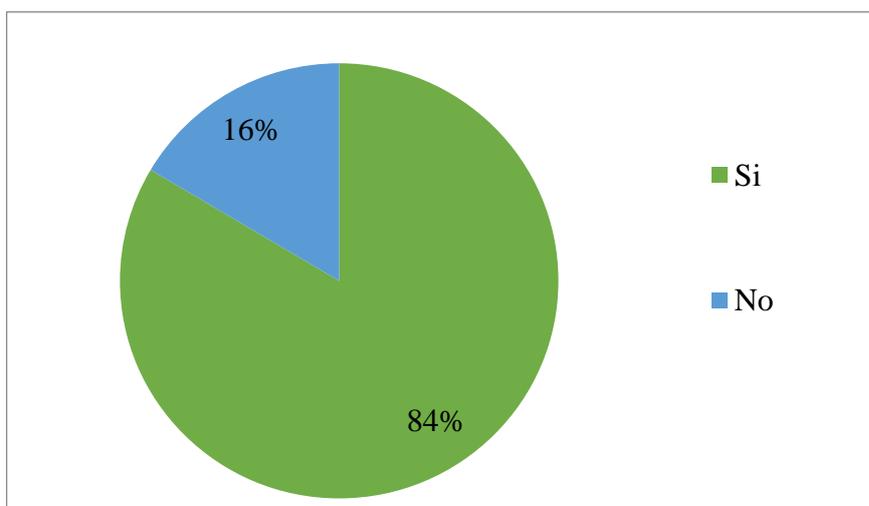
Socialización de Planes de Contingencia de riesgos de crédito

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	76	84%	84%
No	15	16%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 32

Socialización de Planes de Contingencia de riesgos de crédito



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La mayor parte de encuestados concordaron en que si han recibido una socialización sobre los Planes de Contingencia de Administración de Riesgos de crédito que se aprueban dentro de la Cooperativa, pues es importante que todo el personal conozca sobre ellos, de tal manera que juntos conlleven su progreso y alcance.

PREGUNTA 26: ¿LA COOPERATIVA HA PARTICIPADO EN FERIAS DE ASOCIACIONES COMERCIALES?

Tabla 28

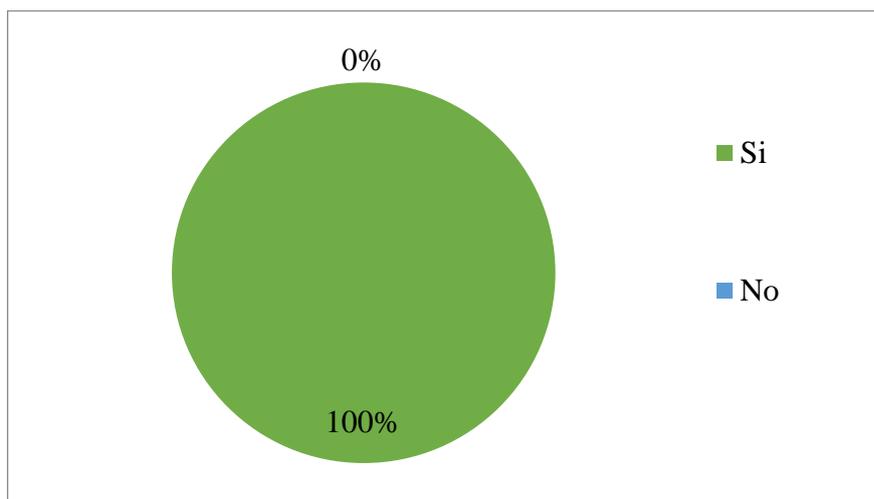
Participación en Ferias de Asociaciones Comerciales

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	91	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 33

Participación en Ferias de Asociaciones Comerciales



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Todo el personal encuestado, aseguraron que la Cooperativa participa en Ferias de Asociaciones Comerciales con la intención de aumentar su visibilidad, generar contacto con otros negocios y entidades financieras, educar al público sobre los beneficios que dan las cooperativas de ahorro y crédito, y realizar investigaciones de mercado para conocer mejor a los clientes potenciales y sus necesidades.

PREGUNTA 27: ¿LA COOPERATIVA HA DISEÑADO UN NUEVO PRODUCTO DE AHORRO CORPORATIVO?

Tabla 29

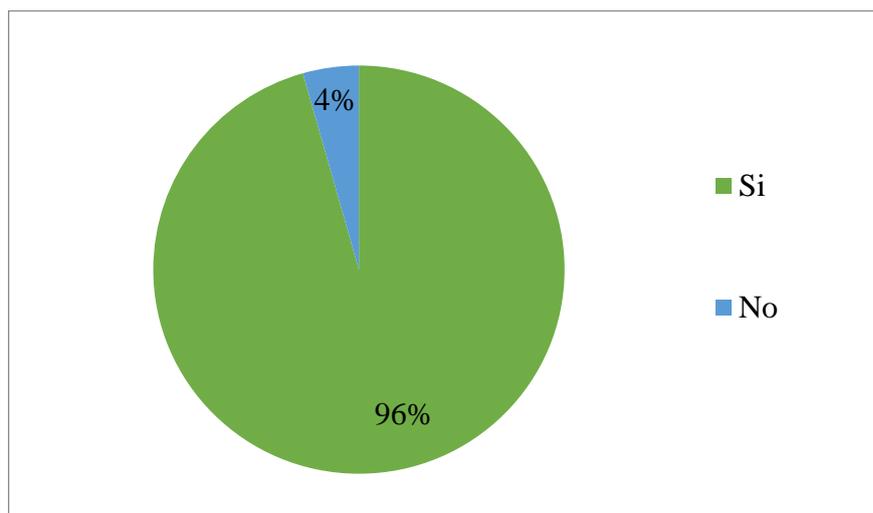
Diseño de nuevo producto de Ahorro Corporativo

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	87	96%	96%
No	4	4%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 34

Diseño de nuevo producto de Ahorro Corporativo



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Se ha verificado que la Cooperativa ha diseñado un producto de ahorro corporativo, gracias a la gran parte del personal encuestado, pues con este se trata de generar beneficios para las empresas, mejorando su bienestar financiero, lo cual proporciona una ventaja competitiva.

PREGUNTA 28: ¿LA COOPERATIVA TIENE UN PLAN DE CAPTACIONES PARA AUMENTAR LOS AHORROS?

Tabla 30

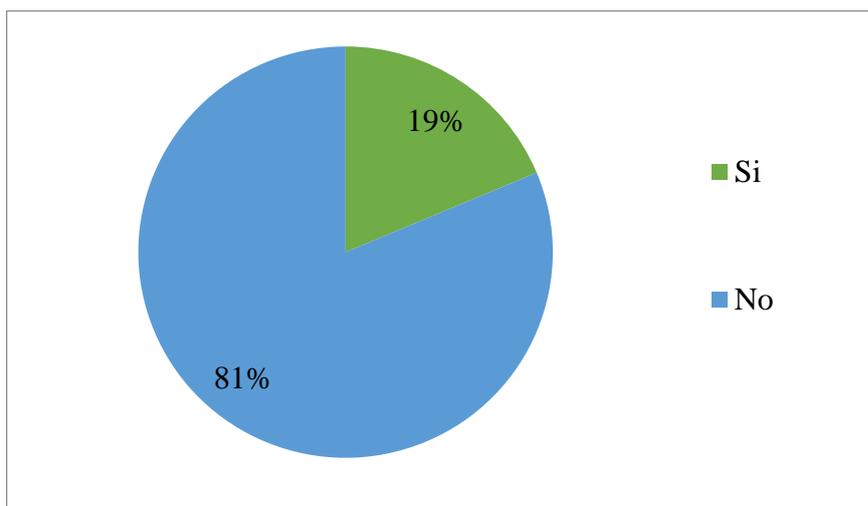
Plan de Captaciones para aumentar los ahorros

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	17	19%	19%
No	74	81%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 35

Plan de Captaciones para aumentar los ahorros



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados por su parte mencionaron que la Cooperativa carece de un Plan de Captaciones específico para aumentar los ahorros, sin embargo, reconocieron que su diseño aportará en fomentar el ahorro de sus socios a través de ofrecer tasas de interés atractivas o programas de ahorro automático, interviniendo también en su educación financiera.

PREGUNTA 29: ¿LA COOPERATIVA REALIZA CONVENIOS CON ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS?

Tabla 31

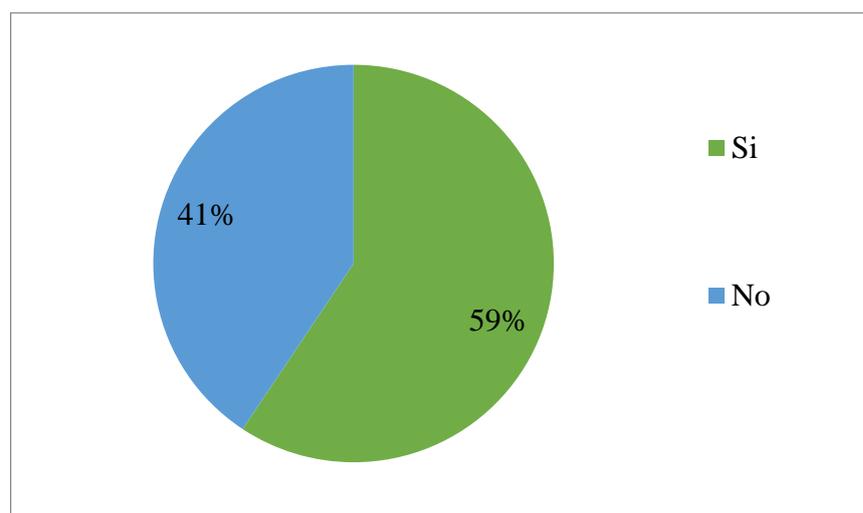
Convenios con entidades pública y privadas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	54	59%	59%
No	37	41%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 36

Convenios con entidades pública y privadas



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Más de la mitad de personas encuestadas señalaron que la Cooperativa realiza convenios con entidades públicas y privadas lo cual les ha proporcionado beneficios como, mayor visibilidad, de igual manera, con el involucramiento y colaboración en el bienestar económico y social se han mejorado sus relaciones o alianzas estratégicas.

PREGUNTA 30: ¿LA COOPERATIVA DA A CONOCER LOS PRODUCTOS DE AHORROS NUEVOS Y YA EXISTENTES?

Tabla 32

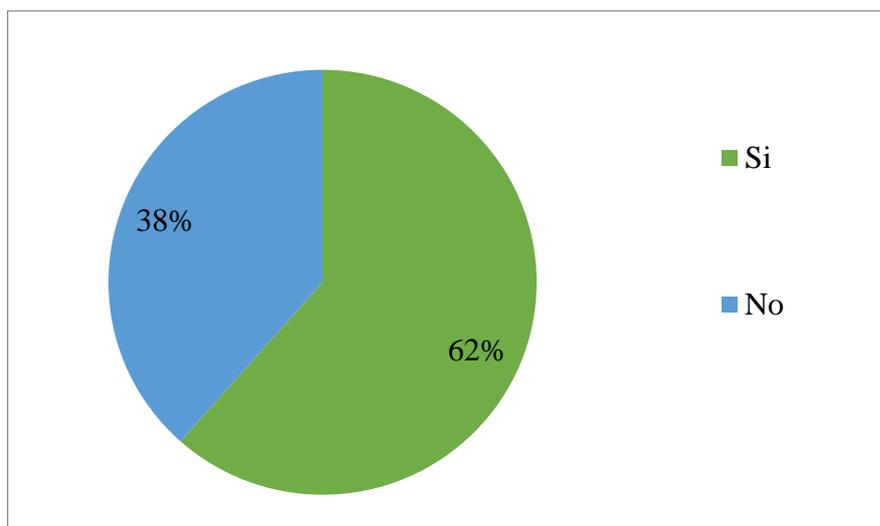
Publicidad de nuevos productos y de existentes

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	56	62%	62%
No	35	38%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 37

Publicidad de nuevos productos y de existentes



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De los datos recolectados, es oportuno mencionar que la Cooperativa si publicita su cartera de productos financieros, para atraer nuevos socios, fidelizar a quienes ya son parte de la entidad financiera, aumentar la cantidad de depósitos, a fin de maximizar los beneficios.

PREGUNTA 31: ¿LA COOPERATIVA HA REALIZADO UN ANÁLISIS A LA INFORMACIÓN DE COMERCIOS Y NEGOCIOS DEL SECTOR?

Tabla 33

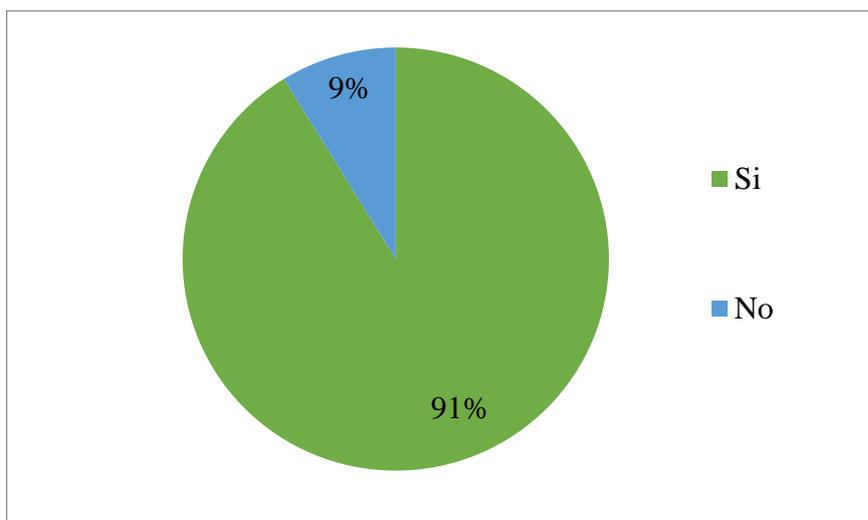
Análisis de comercios y negocios del sector

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	83	91%	91%
No	8	9%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 38

Análisis de comercios y negocios del sector



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Con la información proporcionada desde los encuestados, fue posible identificar que la Cooperativa si realiza análisis periódicos a comercios y negocios del sector; este proceso faculta a las entidades financieras para la toma de decisiones informadas y estrategias que les permita crecer y ofrecer mejores productos y servicios a sus socios.

PREGUNTA 32: ¿LA COOPERATIVA HA REALIZADO UN ANÁLISIS TANTO AL MERCADO POTENCIAL COMO AL MERCADO META PARA INNOVAR SUS PRODUCTOS FINANCIEROS?

Tabla 34

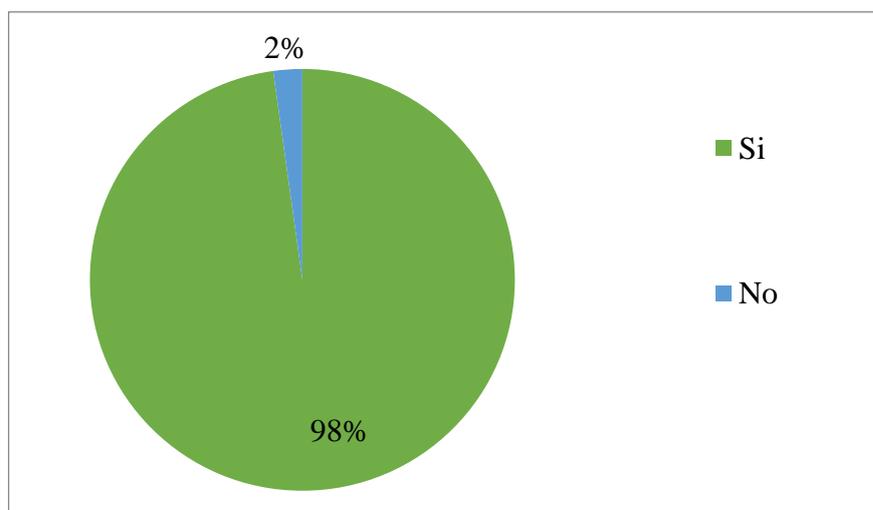
Análisis al Mercado Potencial y Mercado Meta

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	89	98%	98%
No	2	2%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 39

Análisis al Mercado Potencial y Mercado Meta



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

A partir de la información recolectada, se pudo evidenciar que la mayoría de encuestados coincidieron en su respuesta, mencionando que la Cooperativa si realiza un análisis tanto al mercado potencial como al mercado meta, con la finalidad de expandirse en el mercado.

PREGUNTA 33: ¿LA COOPERATIVA REALIZA UNA ATENCIÓN PERSONALIZADA A LA CARPETA DE SUS CLIENTES?

Tabla 35

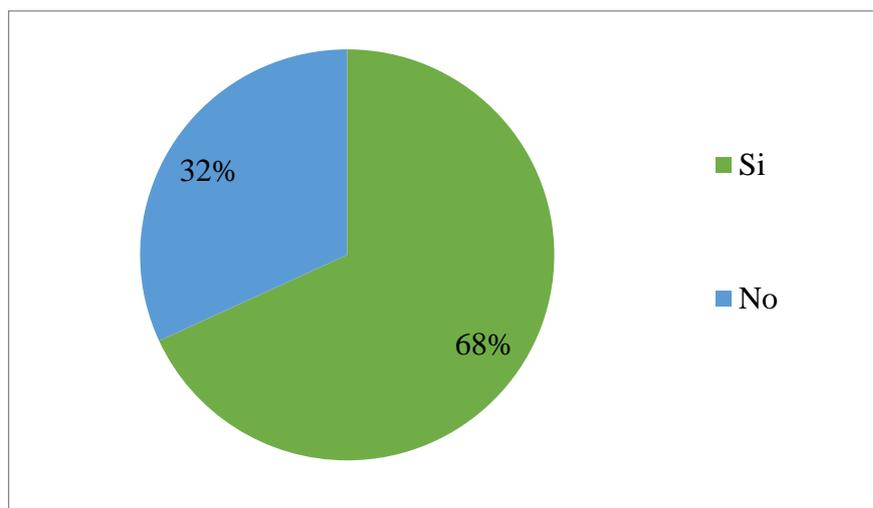
Atención personalizada a la carpeta de sus clientes

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	62	68%	68%
No	29	32%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 40

Atención personalizada a la carpeta de sus clientes



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La mayoría del personal encuestado, manifestó que la Cooperativa realiza una atención personalizada a la carpeta de sus clientes, por lo que evidentemente se mejoró la experiencia de los socios con respecto a la utilización de los productos financieros.

PREGUNTA 34: ¿LA COOPERATIVA REvisa CONSTANTEMENTE LAS TASAS DE INTERÉS QUE PRESENTA LA COMPETENCIA?

Tabla 36

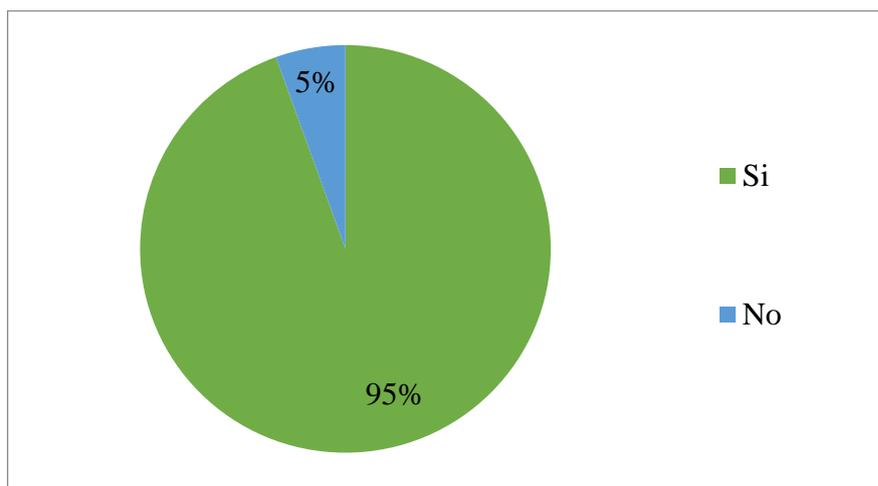
Revisión constante de tasas de interés de competencia

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	86	95%	95%
No	5	5%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 41

Revisión constante de tasas de interés de competencia



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

De acuerdo a la gran proporción del personal encuestado, coincidieron en que la Cooperativa tiene en cuenta a la competencia, por lo que efectúa un monitoreo constante de la tasa de interés que ofrece la misma, para poder mantenerse a la par con los cambios tanto del mercado como de la competencia.

PREGUNTA 35: ¿DENTRO DE LA COOPERATIVA SE REALIZA UN CONTROL PRESUPUESTARIO DE SUS GASTOS OPERATIVOS?

Tabla 37

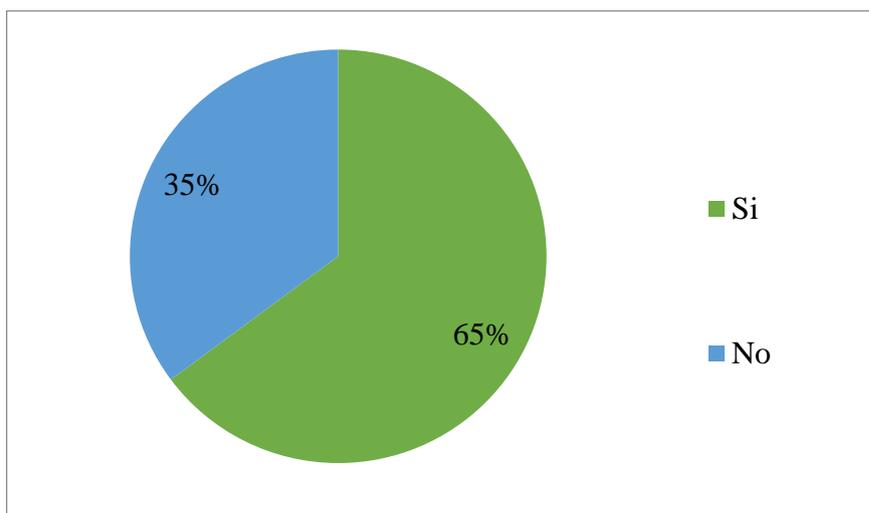
Realiza control Presupuestario

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	59	65%	65%
No	32	35%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 42

Realiza control Presupuestario



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Con base a los resultados obtenidos y conforme a la mayoría del personal encuestado, coincidieron en la Cooperativa si realiza un control presupuestario de sus gastos operativos, dado que al ser una entidad financiera es de suma importancia que mantenga un equilibrio con respecto a sus gastos.

PREGUNTA 36: ¿LA COOPERATIVA HACE UN CONTROL PREVIO, CONCURRENTE Y POSTERIOR A SUS GASTOS OPERATIVOS?

Tabla 38

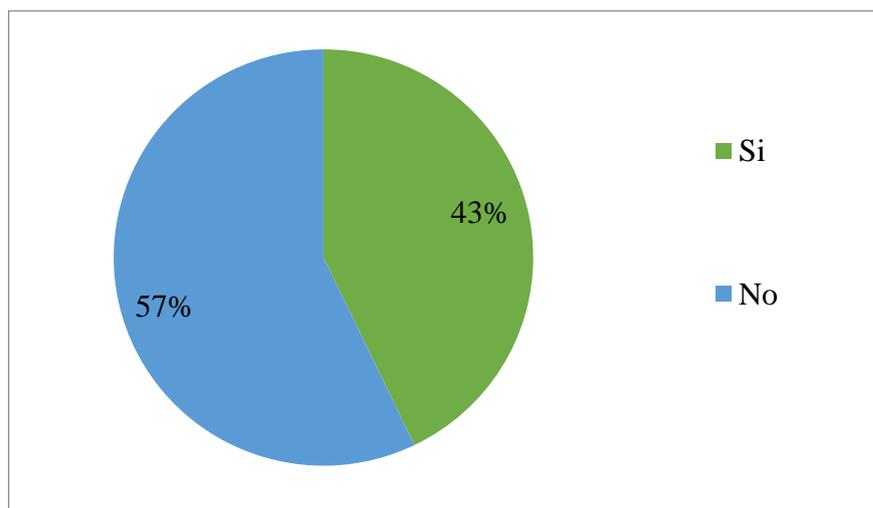
Control previo, concurrente y posterior a sus gastos operativos

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	39	43%	43%
No	52	57%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 43

Control previo, concurrente y posterior a sus gastos operativos



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Según la información recolectada se pudo mencionar que la mayoría del personal encuestado concuerda que la Cooperativa no ejecuta un control previo, previo, concurrente y posterior a sus gastos operativos, lo que puede causar que la entidad antes mencionada experimente problemas financieros y operativos.

PREGUNTA 37: ¿LA COOPERATIVA REALIZA UN EXAMEN RIGUROSO A SU EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA?

Tabla 39

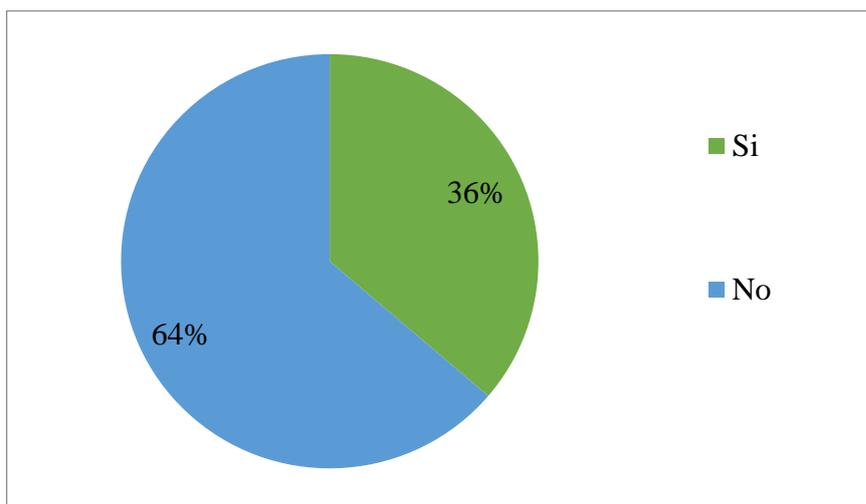
Examen a la ejecución presupuestaria

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	33	36%	36%
No	58	64%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 44

Examen a la ejecución presupuestaria



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La gran proporción del personal encuestado manifestó que, a pesar de realizar un control presupuestario, la Cooperativa no ejecuta un examen riguroso al mismo, lo que evidentemente puede producir que se subestimen gastos necesarios para el desarrollo de sus operaciones.

PREGUNTA 38: DESDE SU PERSPECTIVA, ¿EL NIVEL DE MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA ES MENOR AL 3.0%?

Tabla 40

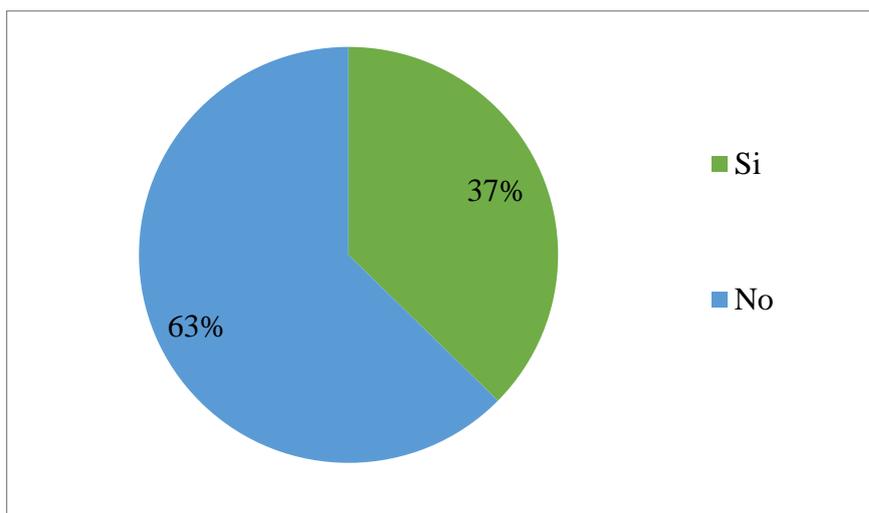
Nivel de morosidad menor al 3.0%

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	34	37%	37%
No	57	63%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 45

Nivel de morosidad menor al 3.0%



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

A partir de los datos recolectados se pudo mencionar que el nivel de morosidad no ha disminuido al 3.0% como se esperaba, sino que en su lugar este ha aumentado, el resultado se debe a factores como el pago impuntual de los socios con respecto a los créditos otorgados.

PREGUNTA 39: ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA ADMINISTRACIÓN QUE ACTUALMENTE SE PRESENTA EN LA COOPERATIVA?

Tabla 41

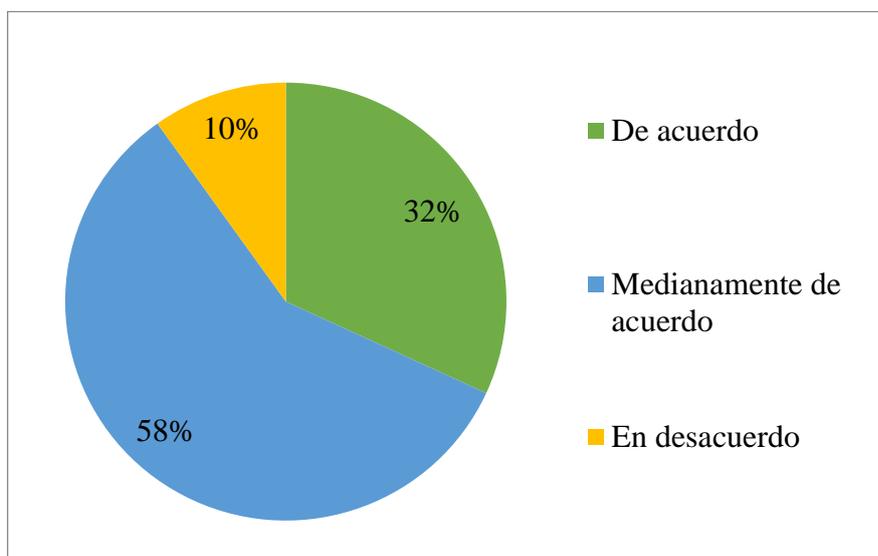
Aceptación de la administración en la cooperativa

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
De acuerdo	29	32%	32%
Medianamente de acuerdo	53	58%	90%
En desacuerdo	9	10%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 46

Aceptación de la administración en la cooperativa



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Según la información procedente de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa se evidencio que la mayoría está medianamente de acuerdo con la Gestión Administrativa que se presenta actualmente en la misma, esto se debe a que en la entidad financiera se aplica el sistema de liderazgo laissez faire.

PREGUNTA 40: ¿CONSIDERA APROPIADO APLICAR UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA? ¿PORQUÉ?

Tabla 42

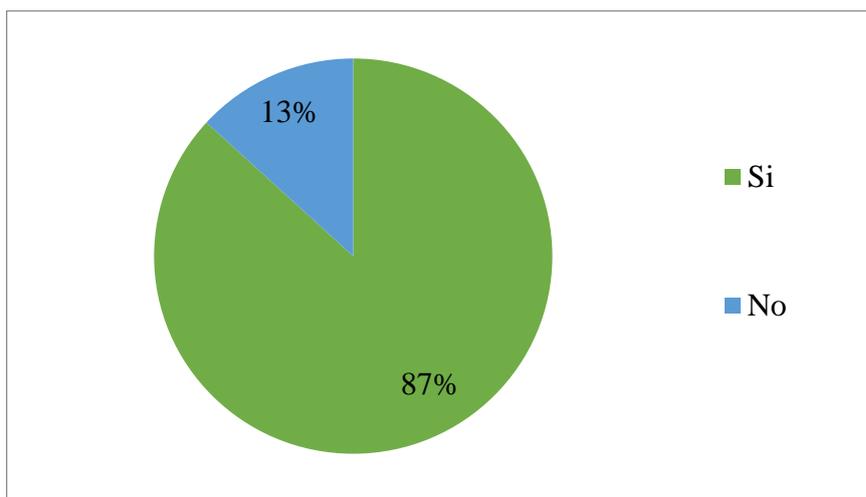
Nuevo Modelo de GA

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	79	87%	87%
No	12	13%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 47

Nuevo Modelo de GA



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados coincidieron en que sería recomendable aplicar un nuevo Modelo de GA, con la finalidad de que se aprovechen de mejor manera los recursos empresariales, así como también, que se alcancen los objetivos que se han propuesto en la planificación estratégica.

Tabla 43

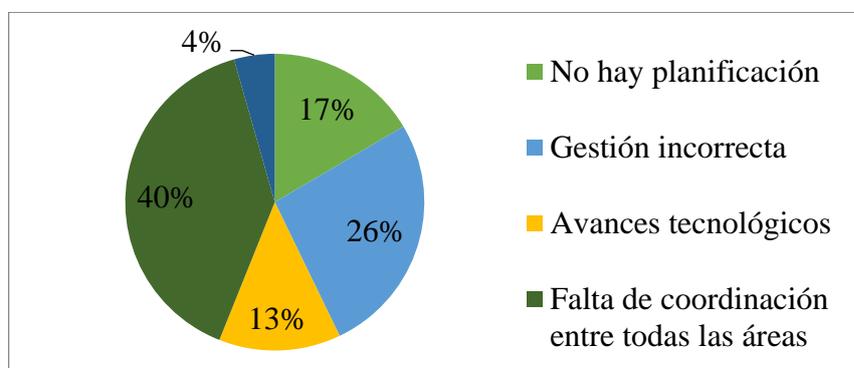
Respuestas al ¿Por qué?

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No hay planificación	15	16%	16%
Gestión incorrecta	24	26%	43%
Avances tecnológicos	12	13%	56%
Falta de coordinación entre todas las áreas	36	40%	96%
No contesta el por qué	4	4%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 48

Respuestas al ¿Por qué?



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

En secuencia a la pregunta anterior la mayor parte del personal encuestado expresó que si se debe aplicar el Modelo de Gestión Administrativa, debido a que la falta de coordinación entre las distintas áreas de la Cooperativa es un problema frecuente que afecta al desarrollo de sus procesos. También, algunos manifestaron que sería recomendable aplicar un nuevo modelo por la gestión débil presente en la misma.

PREGUNTA 41: REALICE ALGUNA SUGERENCIA O COMENTARIO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA

Tabla 44

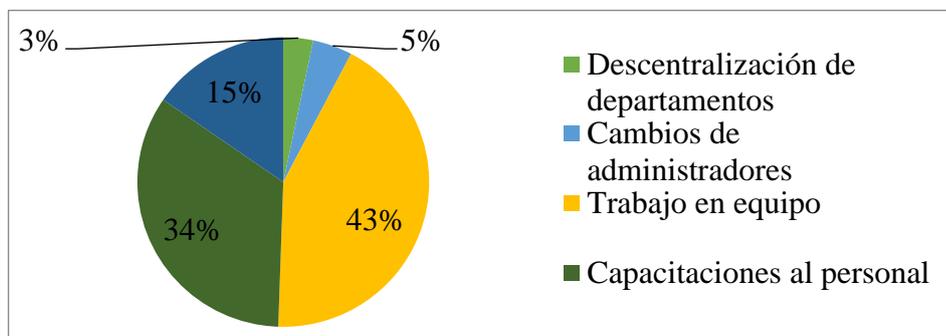
Sugerencias para mejorar la administración de la cooperativa

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Descentralización de departamentos	3	3%	3%
Cambios de administradores	4	4%	8%
Trabajo en equipo	39	43%	51%
Capacitaciones al personal	31	34%	85%
No realiza comentarios	14	15%	100%
TOTAL	91	100%	

Elaborado por: Equipo de investigación

Figura 49

Sugerencias para mejorar la administración de la cooperativa



Elaborado por: Equipo de investigación

ANÁLISIS:

Gran número del personal encuestado coincidió en dar la sugerencia de mejorar el trabajo en equipo dentro de la Cooperativa, también un comentario recurrente fue la necesidad de recibir capacitación en torno a temas de importancia dentro de su trabajo, todos estos comentarios con la finalidad de mejorar la administración de la entidad financiera.

ENTREVISTA AL GERENTE

Entrevistado: Dr. Pedro Pablo Lucio

Entrevistador: Equipo de investigación

1. ¿En qué año se creó la COAC Juan Pío de Mora Ltda.?

Verá, el año en el cual se creó la Cooperativa fue el 11 de mayo de 1973, mediante el decreto número 1.025, fue creada en San Miguel. Se creó con la idea de formar un sistema de cooperativismo que ayude a los San Migueleños a fomentar esa unión que todo pueblo busca. Surge de la idea de un profesor del colegio Diez de Enero que logró ganarse la confianza de todos sus colegas para poder administrar y organizar sus recursos financieros creando una entidad que al principio como cualquier empresa comenzó por 25 socios y con un capital de 2.500 sucres en ese entonces.

2. ¿Qué significa para usted la COAC Juan Pío de Mora Ltda.?

Para mí como gerente, la Cooperativa es una familia, una familia que busca un mismo objetivo que es convertirse en la mejor cooperativa del sector. Yo comencé desde un puesto inferior y los años me han hecho apreciar mucho lo que en sí es la Cooperativa, nosotros siempre fomentamos la solidaridad y la unión.

3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo parte de la COAC Juan Pío de Mora Ltda.?

Yo llevo 11 años en total siendo jefe de crédito, auditor interno y por último gerente, un puesto que me ha traído muchas responsabilidades, pero también mucha gratificación.

4. ¿Qué tiempo lleva siendo Gerente de la misma?

Siendo Gerente llevo 7 años desde el 2016.

5. ¿Qué tiempo de liderazgo aplica usted en calidad de Gerente de la Cooperativa?

Para ser honesto desde mi administración he aplicado el Liderazgo Laissez-Faire déjelos hacer, pues considero que como líder es importante que los empleados

tengan esa iniciativa de poder tomar sus propias decisiones, ya que hasta cierto punto deben ser capaces de tomar decisiones ante posibles problemas y con este tipo de liderazgo propongo un cierto grado de autoridad.

6. Desde su cargo ¿Cuáles son los problemas más relevantes que se han denotado con respecto a la Gestión Administrativa?

Como ustedes conocen es muy difícil hacer que muchas personas trabajen en conjunto porque somos personas distintas con puntos de vista diferentes. Entonces el reto realmente está en la falta de compromiso de empleados, porque no todos actualmente se encuentran al 100 por ciento comprometidos con la cooperativa también aquí puedo mencionarles los casos fortuitos que han afectado a la entidad como ustedes ya sabrán los paros y pandemia.

7. ¿Qué modelo de Gestión Administrativa se emplea en la Cooperativa?

Nosotros aplicamos el Modelo mixto (matricial) es decir es un modelo que cruza la estructura funcional tradicional con la estructura de productos. Aquí los empleados reportan a los gerentes de departamento y también se agrupan para formar equipos de productos. Por ende, cada persona reporta tanto a un gerente de departamento, como a un gerente de producto.

8. ¿Cuáles son los riesgos más evidentes en la prestación de créditos?

Como ustedes conocen una entidad siempre tendrá el riesgo de otorgar créditos, pero entre los más relevantes se puede mencionar la voluntad de pago de los socios ya que en muchas ocasiones los socios no han cumplido con el plazo establecido para cancelar las cuotas lo que evidentemente produce riesgo a la Cooperativa lo que abre otro posible riesgo que es el sobreendeudamiento de los socios el cual siempre estará presente finalmente considero que a los contratos ocasionales como riesgo.

9. ¿Cuál es el índice de morosidad que actualmente tiene la Cooperativa?

No tengo el dato exacto, pero espérenme un momento ya le consulto en el sistema. El índice de morosidad es de 9.44%.

10. ¿Cuántas nuevas agencias se han inaugurado en el año 2022?

En el año 2022 se han abierto dos nuevas agencias una en Santo Domingo y la otra en Manta

11. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la Oficina matriz de COAC Juan Pío de Mora Ltda.?

El dato exacto es de 91 empleados distribuidos de acuerdo al departamento como ustedes lo pudieron evidenciar.

12. ¿Cuál es el número de cuentas activas que tiene actualmente la Cooperativa?

(Llama a Dr. Manuel Gaibor, jefe de Crédito) Los socios que actualmente forman parte de la Cooperativa y mantienen sus cuentas activas son 42000

13. ¿Cuál es el sistema tradicional que ha utilizado la Cooperativa?

Ya. En cuanto al sistema tradicional que nosotros como Cooperativa empleados es el sistema ECONX o también conocido como sistema de Administración por parte de directivos a puertas abiertas que apoya al socio y la comunidad en general mediante el impulso de créditos para mejorar evidentemente su calidad de vida.

14. ¿Se ha implementado la innovación tecnológica en la Cooperativa y en qué aspectos?

Claro que sí, la tecnología cada vez está tomando más fuerza en el mercado financiero nosotros también hemos implementado tecnología para hacer que el socio disfrute de la experiencia de usar nuestro servicio, así como también le ahorre tiempo, hemos decidió implementar la Banca Móvil, para las consultas de manera más rápida, corresponsales Chat Bot y la aplicación análisis SARAS (Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales)

4.2. Conclusiones

- Con base en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. se concluyó que, si cuenta con una Planificación Estratégica, por lo tanto, la mayor parte de ellos conoce sus objetivos estratégicos. Sin embargo, la débil gestión administrativa ha intervenido en el incumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos: (OE) #1: Mejorar las condiciones de la prestación de los productos de crédito, mejorando el tiempo de respuesta y condición de los productos. OE #5: Rediseño imagen institucional. OE #7: Fortalecer y optimizar el sistema del talento humano en la Cooperativa, con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 85% al 2022. OE #9: Incrementar las captaciones del público, mejorando la estructura del fondeo de la institución y OE #12: Alcanzar una Rentabilidad Sobre Activos (ROA) no menor al 1.5%, mejorar la calidad de la cartera llegando al 2022 a una morosidad amplia no mayor al 3.0%, mantener una cobertura de al menos el 150%.
- Mediante los resultados obtenidos, se puede concluir que la mayoría de los encuestados se encuentran medianamente de acuerdo con la actual Gestión Administrativa, presuntamente por la falta de coordinación entre todas las áreas de la entidad financiera y por su débil trabajo en equipo.
- Con la entrevista realizada al Gerente Phd. Msc. Pedro Pablo Lucio Quintana, se corroboró información proveniente de la encuesta, de allí también se concluye que aplica un liderazgo Laissez- Faire, en donde se faculta al personal tomar sus propias decisiones, lo que resulta en una baja autoridad. Así mismo, según los datos a los que tiene acceso mencionó que, la cooperativa tiene un alto índice de morosidad la cual está sobre el 9% frente al porcentaje esperado en su planificación estratégica y el más adecuado para las cooperativas de ahorro y crédito.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Propuesta

Modelo de GA para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

5.2. Análisis Situacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. es una entidad financiera regida por los principios del cooperativismo, fue constituida mediante decreto N°1025, publicada en el registro oficial el 11 de mayo de 1973, además está dedicada a ofrecer productos y servicios financieros a sus socios.

5.2.1. Datos Generales de la cooperativa

Gerente: Dr. Cs. Pedro Pablo Lucio Q. Phd.

Consejo de administración

Presidente: Ab. Plutarco Villena

Vicepresidente: Ab. Tyrone Pazmiño

Secretaria: Ab. Adriana Gaibor

1er Vocal: Lcda. Deysi Mora

2da Vocal: Lcda. Patricia Pérez

Consejo de vigilancia

Presidenta: Lcda. Cecibell Caicedo

Secretaria: Ab. Adriana Gaibor

Vocal: Arq. Juan Alberto Solano

5.2.1. Productos Financieros

Al ser una entidad financiera, brinda a sus socios los siguientes productos:

- Cuentas de ahorro
- Ahorro a la vista
- Ahorro programado
- Mi ahorrito
- Inversiones
- Crédito de vivienda
- Crédito de consumo
- Crédito emergente
- Microcrédito minorista
- Microcrédito acumulación simple
- Microcrédito acumulativo ampliada
- Microcrédito agrícola y ganadero
- Pólizas

5.2.2. Planeación Estratégica

5.2.2.1. Misión

“Ofrecemos respaldo para generar un crecimiento sostenible a través de una inclusión financiera responsable.”

5.2.2.2. Visión

“Ser una entidad sólida con un enfoque de crecimiento continuo.”

5.2.2.3. Valores institucionales

Lealtad: Hablar bien de la institución, actuar con sinceridad e informar actos que puedan afectar a la cooperativa.

Equidad: Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional.

Solidaridad: comprender las necesidades de los socios y compañeros de trabajo y mantener una actitud de apoyo a la solución de sus problemas. Mantener una conducta de trabajo en equipo.

Iniciativa: Mantener una actitud hacia el cambio, el mejoramiento, el aprendizaje continuo y el liderazgo.

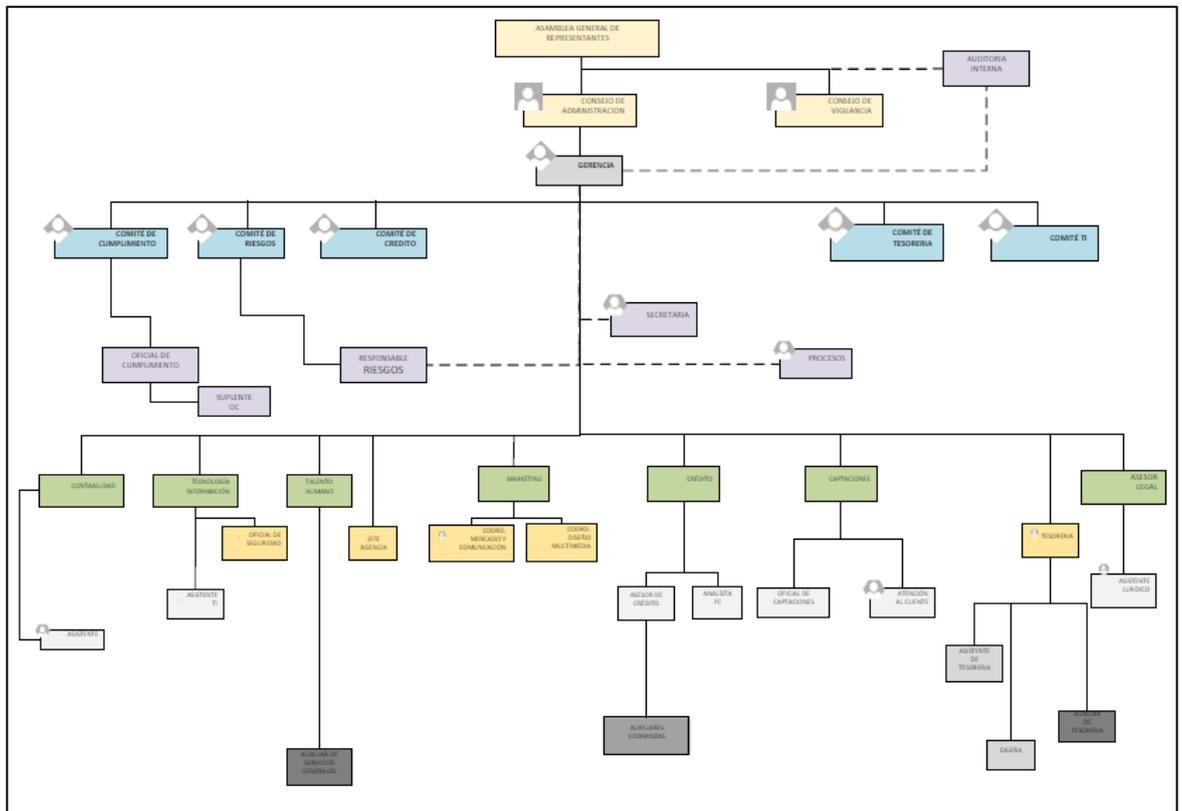
5.2.2.4. Principios Institucionales

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomías e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad.

5.2.2.5. Estructura Organizacional

Figura 50

Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

5.3. Análisis FODA

Con base en la información recolectada procedente tanto de la encuesta al personal, como de la entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. se ha realizado el análisis FODA, el cual presenta las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS

- Alto posicionamiento en el mercado.
- Alto nivel de experiencia en el mercado financiero.
- Apertura de agencias.
- Conocimiento del mercado.
- Plan de contingencia para la administración de riesgos de crédito.
- Permanente innovación de equipo tecnológico.
- Suficiente infraestructura.
- Ubicación en segmento 2 de las Cooperativas.
- Talento humano con habilidades necesarias.
- Amplia cartera de productos financieros.
- Atención personalizada a los socios.
- Incremento del Balance General en 0.64% respecto a Diciembre 2022- Enero 2023.
- Eventos sociales para captar socios.

DEBILIDADES

- Lentitud en la atención a las solicitudes de crédito.
- Excesiva documentación solicitada para créditos.
- Ambiente de trabajo negativo.
- Débil apoyo de las agencias al cumplimiento de los objetivos.
- Personal poco comprometido.
- Débil liderazgo de los jefes departamentales.
- Deficiente comunicación interna.
- Débil trabajo en equipo.
- Desactualizada imagen institucional.

- Escasa capacitación del personal.
- Deficiente inducción al personal.
- Manual de funciones desactualizado.
- Alto nivel de morosidad.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el sector.
- Crecimiento de la población económicamente activa.
- Presencia de Ferias de Asociaciones Comerciales.
- Entidades públicas y privadas abiertas a firmar convenios.
- Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria flexibles para las cooperativas.
- Existencia de servicios financieros para cooperativas.
- Apoyo del Banco Central del Ecuador para mejorar los servicios de las cooperativas.
- Auge de canales de comunicación digitales.
- Responsabilidad medioambiental.

AMENAZAS

- Crisis económica del país.
- Cambios en las regulaciones por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Riesgo de sobreendeudamiento de la población.
- Presencia nuevos competidores.
- Inestabilidad política.

5.3.1. FODA cruzado

Tabla 45

FODA Cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA.	F1	Alto posicionamiento en el mercado	D1	Lentitud en la atención a las solicitudes de crédito
	F2	Alto nivel de experiencia en el mercado financiero	D2	Excesiva documentación solicitada para créditos
	F3	Apertura de agencias	D3	Ambiente de trabajo negativo
	F4	Conocimiento del mercado	D4	Débil apoyo de las agencias al cumplimiento de los objetivos
	F5	Plan de contingencia para la administración de riesgos de crédito	D5	Personal poco comprometido
	F6	Permanente innovación de equipo tecnológico	D6	Débil liderazgo de los jefes departamentales
	F7	Suficiente infraestructura	D7	Deficiente comunicación interna
	F8	Ubicación en segmento 2 de las Cooperativas	D8	Débil trabajo en equipo
	F9	Talento humano con habilidades necesarias	D9	Desactualizada imagen institucional
	F10	Amplia cartera de productos financieros	D10	Escasa capacitación del personal
	F11	Atención personalizada a los socios	D11	Deficiente inducción al personal

	F12	Incremento del Balance General en 0.64% respecto a diciembre 2022- enero 2023	D12	Manual de funciones desactualizado
	F13	Eventos sociales para captar socios	D13	Alto nivel de morosidad
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	
O1	Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer los productos financieros a las MIPYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo coordinado entre agencias. 	
O2	Crecimiento de la población económicamente activa.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la experiencia para lanzar nuevos productos financieros • Ofrecer servicios personalizados flexibilizando los requerimientos de los productos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renegociar las deudas con facilidades de pago que no afecten a la Cooperativa. 	
O3	Presencia de Ferias de Asociaciones Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en el uso de medios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación interna. 	
O4	Entidades públicas y privadas abiertas a firmar convenios	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar el software de gestión documental Dokmee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar los productos financieros. 	
O5	Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria flexibles para las cooperativas		<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las funciones de publicidad en medios de comunicación digitales. 	
O6	Existencia de servicios financieros para cooperativas.			

O7 Apoyo del Banco Central del Ecuador para mejorar los servicios de las cooperativas

O8 Auge de canales de comunicación digitales

O9 Responsabilidad medioambiental

AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
A1 Crisis económica del país.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un plan de contingencia frente a las regulaciones impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	<ul style="list-style-type: none">• Analizar la capacidad de pago del socio previo a la entrega de créditos.
A2 Cambios en las regulaciones por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.		<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una cultura de atención al cliente.
A3 Riesgo de sobreendeudamiento de la población		
A4 Presencia nuevos competidores		
A5 Inestabilidad política		

Elaborado por: Equipo de investigación

5.4. Matriz Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

Con respecto al análisis PESTEL se detallan a continuación cada uno de sus elementos:

Político: Debido a que se fundamenta en políticas establecidas por el gobierno que afectan directamente al sector financiero.

Económico: Dado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio Ltda., se base en regulaciones económicas y monetarias.

Social: Puesto que la normativa que regula a este sector es la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Tecnológica: Se establece por las tendencias existentes en el mercado tecnológico con nuevas propuestas para optimizar los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio Ltda.

Ecológico: Enfoque en temas sobre responsabilidad medioambiental.

Legal: Se fundamenta en las regulaciones de los Organismos de Control.

Tabla 46

Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

DIMENSIÓN POLÍTICO				
#	VARIABLE	IMPACTO	OCURRENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
1	Inestabilidad política.	Alto	Alto	Amenaza
2	Apoyo del gobierno actual para el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria.	Alto	Medio	Oportunidad

Elaborado por: Equipo de investigación

DIMENSIÓN ECONÓMICA

#	VARIABLE	IMPACTO	OCURRENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
1	Crisis económica presente en el país.	Alto	Alto	Amenaza
2	Riesgo de sobreendeudamiento de la población.	Alto	Alto	Amenaza
3	Existencia de servicios financieros para cooperativas.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el sector.	Alto	Alto	Oportunidad

Elaborado por: Equipo de investigación

DIMENSIÓN SOCIAL

#	VARIABLE	IMPACTO	OCURRENCIA	OPORTUNIDAD/A MENAZA
1	Presencia de nuevos competidores.	Alto	Alto	Amenaza
2	Desconfianza en los socios por posibles fraudes en diferentes entidades.	Alto	Bajo	Amenaza
3	Entidades públicas y privadas abiertas a firmar convenios.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Presencia de Ferias de Asociaciones Comerciales.	Alto	Alto	Oportunidad
5	Crecimiento de la población económicamente activa.	Alto	Alto	Oportunidad

Elaborado por: Equipo de investigación

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

#	VARIABLE	IMPACTO	OCURRENCIA	OPORTUNIDAD/A MENAZA
1	Auge de canales de comunicación digital.	Alto	Alto	Oportunidad
Elaborado por: Equipo de investigación				

DIMENSIÓN ECOLÓGICA

#	VARIABLE	IMPACTO	OCURRENCIA	OPORTUNIDAD/A MENAZA
1	Ubicación geográfica en riesgo de desastres naturales.	Bajo	Bajo	Amenaza
2	Responsabilidad medioambiental.	Alto	Alto	Oportunidad
Elaborado por: Equipo de investigación				

DIMENSIÓN LEGAL

#	VARIABLE	IMPACTO	OCURRENCIA	OPORTUNIDAD/A MENAZA
1	Incremento en el predio urbano.	Medio	Alto	Amenaza
2	Cambios en las regulaciones por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Alto	Alto	Amenaza
3	Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria flexibles para las cooperativas.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Apoyo del Banco Central del Ecuador para mejorar los servicios de las cooperativas.	Alto	Alto	Oportunidad
Elaborado por: Equipo de investigación				

Tabla 47

Análisis consolidado Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

#	DIMENSIÓN	VARIABLE	OPORTUNIDAD/AMENAZA
1	Político	Inestabilidad política	Amenaza
2	Económico	Crisis económica presente en el país	Amenaza
3		Riesgo de sobreendeudamiento de la población	Amenaza
4		Existencia de servicios financieros para cooperativas	Oportunidad
5		Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el sector	Oportunidad
6	Social	Presencia de nuevos competidores	Amenaza
7		Entidades públicas y privadas abiertas a firmar convenios	Oportunidad
8		Presencia de Ferias de Asociaciones Comerciales	Oportunidad
9		Crecimiento de la población económicamente activa.	Oportunidad
10	Tecnológico	Auge de canales de comunicación digital	Oportunidad
11	Ecológico	Responsabilidad medioambiental	Oportunidad
12	Legal	Cambios en las regulaciones por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Amenaza

13	Normas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria flexibles para las cooperativas	Oportunidad
14	Apoyo del Banco Central del Ecuador para mejorar los servicios de las cooperativas	Oportunidad

Elaborado por: Equipo de investigación

Tabla 48

Análisis ponderado Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

DIMENSIÓN	OPORTUNIDAD	AMENAZA	TOTAL	PORCENTAJE
Político	0	1	1	7%
Económico	2	2	4	29%
Social	3	1	4	29%
Tecnológico	1	0	1	7%
Ecológico	1	0	1	7%
Legal	2	1	3	21%
TOTAL	9	5	14	100%

Elaborado por: Equipo de investigación

5.5. Modelo de Gestión Administrativa

5.5.1. Objetivos del Modelo de Gestión Administrativa

Los objetivos que persigue este modelo de GA son los que a continuación se presentan:

- **Vincular directamente al talento humano con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.:** El personal es parte fundamental de la entidad financiera, por lo que el cumplimiento de sus funciones aporta al alcance de objetivos estratégicos.

- **Mejorar la relación empleado- administradores:** La comunicación asertiva es primordial para toda entidad financiera en la toma de decisiones.
- **Incluir al personal en el modelo de GA:** Identificar las funciones y habilidades del personal, requeridas para cada actividad.

5.5.2. Estrategias del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard

El Modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard (BSC), se enfoca en la definición y seguimiento de un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) que reflejen el logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa, considerando cuatro perspectivas: financiera, socio, procesos internos y de crecimiento y aprendizaje.

- **Perspectiva financiera**

Dentro de esta perspectiva se establecen las siguientes estrategias:

- Aprovechar la experiencia para lanzar nuevos productos financieros.

- **Perspectiva Socios**

Dentro de esta perspectiva se establecen las siguientes estrategias:

- Ofrecer servicios personalizados flexibilizando los requerimientos de los productos financieros.
- Renegociar las deudas con facilidades de pago que no afecten a la Cooperativa.
- Analizar la capacidad de pago previo a la entrega de créditos.
- Ofrecer productos financieros a las MIPYMES.

- **Perspectiva Procesos Internos**

Dentro de esta perspectiva se establecen las siguientes estrategias:

- Contratar el software de gestión documental Dokmee.
- Diversificar los productos financieros.

- Desarrollar una cultura de atención al cliente.
- Fomentar el trabajo coordinado entre agencias.
- Desarrollar un plan de contingencia frente a las regulaciones impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- **Perspectivas de Crecimiento y Aprendizaje**

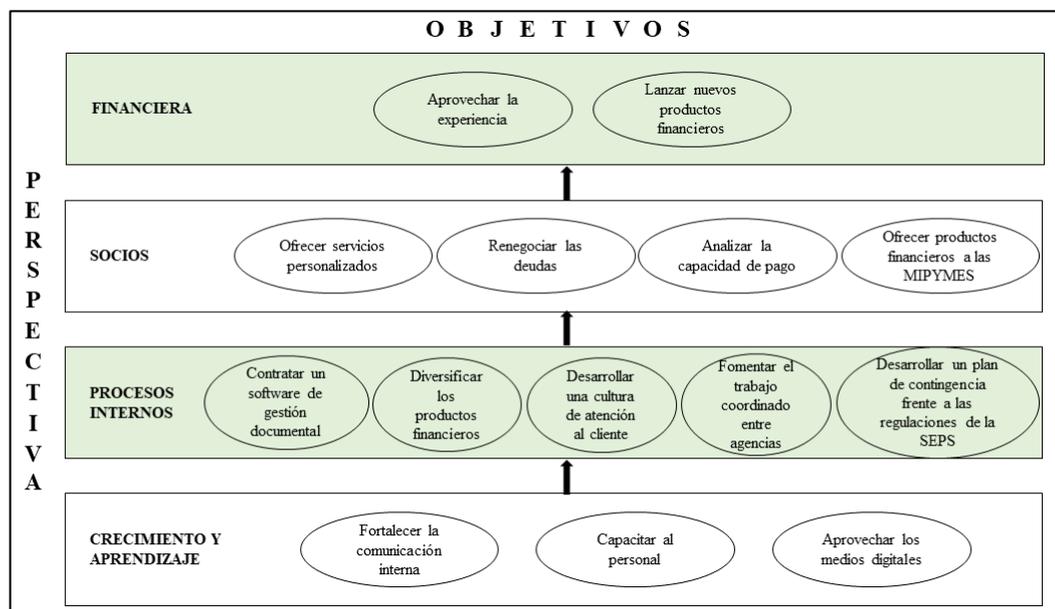
Dentro de esta perspectiva se establecen las siguientes estrategias:

- Fortalecer la comunicación interna.
- Capacitar al personal en el uso de medios digitales.
- Aprovechar las funciones de publicidad en medios de comunicación digitales.

5.5.3. *Mapa estratégico propuesto para la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda.*

Figura 51

Mapa estratégico



Elaborado por: Equipo de investigación

5.5.4. *Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard*

El modelo de gestión Balanced Scorecard se compone de cuatro perspectivas, gráficamente es como un tablero de dardos, en donde el centro o diana doble es la razón de ser de la entidad, el éxito de este modelo se basa en el funcionamiento en sincronía y de forma coordinada de cada uno de sus enfoques, ya que, si uno se debilita, de manera secuencial, lo harán los demás, y por ende la entidad se verá afectada en el alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Con esta perspectiva se pretende aprovechar la experiencia para lanzar nuevos productos financieros, que aumenten su prestación, lo que permite una mejor rentabilidad para la cooperativa, poniendo particular atención en mantener los costos bajo control. En esta perspectiva fue importante considerar los productos financieros ofertados, los cuales fueron analizados para poder ser asociados con los productos que ya gozan de aceptación en el mercado, con el fin de mejorarlos y potenciarlos para generar más consumo de los mismos.

Es esencial mencionar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. al ser una entidad financiera debe mejorar y controlar su administración en términos de eficiencia, eficacia y economía.

PERSPECTIVA SOCIO

Fortalecer los procesos en las diversas áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. logra dar una satisfacción alta de los socios, manteniendo una relación de confianza, con una atención eficiente acorde a sus necesidades o requerimientos, además, con alianzas estratégicas se puede tanto incrementar como fidelizar a los actuales y potenciales socios.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva, reconoció los procesos que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos definidos en la perspectiva de los socios, por lo que la optimización de los mismos permite un incremento en la prestación de los productos financieros, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. cuenta con los procesos estratégico, operativo y soporte, dentro de cada uno de estos se cumplen funciones

específicas como el direccionamiento, prestación de productos financieros y atención al cliente, los cuales deben ser ejecutados de manera eficaz y eficiente, para que secunden al cumplimiento de los objetivos.

Es importante mencionar que la contratación de un software para su gestión documental reduce el uso de papelería y a tener un mejor orden de sus documentos, también dentro del proceso interno la variedad de productos financieros mejora su capacidad competitiva frente a la competencia del sector, otro aspecto relevante en el que se enfocó esta perspectiva es buscar efectividad al momento de solucionar problemas dentro de la cooperativa, para que no afecte a ninguno de sus procesos.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

La última perspectiva estuvo orientada al desempeño de la cooperativa, por lo que es necesario aprovechar las capacidades tanto del personal como de las herramientas existentes, para poder adaptarse a la nueva realidad y a los cambios existentes en el mercado financiero. Es importante recalcar que aquí intervienen la capacitación y formación adecuada para mejorar su productividad, ya que contar con un talento humano preparado mejora la calidad de las actividades de la entidad financiera.

5.5.5. Indicadores

A continuación, se identificaron los indicadores para medir el desempeño de los objetivos estratégicos de acuerdo a cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 49

Indicadores en la Perspectiva Financiera Balanced Scorecard

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CLAVE	INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Aprovechar la experiencia para lanzar nuevos productos financieros.	Aumentar la prestación de productos financieros.	Incremento de productos financieros	Área de captaciones	$\frac{[(\text{Productos financieros consumidos actualmente} - \text{Productos financieros consumidos del periodo anterior}) / \text{Productos financieros consumidos del periodo anterior}] * 100}{}$	Mensual y Anual

Elaborado por: Equipo de investigación

PERSPECTIVA DE SOCIOS

Tabla 50

Indicadores en la Perspectiva de Socios Balanced Scorecard

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CLAVE	INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Ofrecer servicios personalizados flexibilizando los requerimientos de los productos financieros.	Fidelización de socios actuales y potenciales	Fidelización	Área de captaciones	(Total de socios con cuentas activas/ Total de socios) *100	Mensual y Anual
Renegociar las deudas con facilidades de pago que no afecten a la Cooperativa.	Reducción del índice de morosidad.	Satisfacción del socio	Área de crédito	Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del año/ Saldo de la cartera de crédito total al cierre del año	Permanente
Analizar la capacidad de pago del socio previo a la entrega de créditos.	Mantener la solvencia.		Área de crédito	(Ingresos mensuales del socio- Gastos mensuales del socio)	
Ofrecer los productos financieros a las MIPYMES	Contribuir al crecimiento social y económico local.	Aumento de socios	Área de captaciones y Marketing	(Número de MIPYMES que acceden a financiamiento/Total de MIPYMES del sector) *100	Anual

Elaborado por: Equipo de investigación

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tabla 51

Indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos Balanced Scorecard

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CLAVE	INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Contratar el software de gestión documental Dokmee	Optimizar los procesos.	Calidad de procesos	Área de tecnología e información	(Costos de papelería y suministros/Reducción esperada) *100	Anual
Diversificar los productos financieros.	Mejorar la capacidad competitiva.	Variedad de productos financieros	Gerencia y Área de marketing	(Productos financieros nuevos/ Productos financieros existentes) *100	
Desarrollar una cultura de atención al cliente.	Fortalecer la cultura organizacional.	Calidad de atención al cliente.	Gerencia, Área de captaciones y talento humano	(Socios satisfechos/Total de socios) *100	Mensual
Fomentar el trabajo coordinado entre agencias.	Mejorar la eficiencia operativa.	Calidad de coordinación	Área de talento humano	(Ingresos de la Cooperativa / Costos Operativos Totales) *100	Anual

Desarrollar un plan de contingencia frente a las regulaciones impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la Cooperativa	Regulaciones impuestas por la SEPS	Área de Asesoría jurídica	(Regulaciones de la SEPS analizadas/ Regulaciones de la SEPS impuestas) *100
--	---	------------------------------------	---------------------------	--

Elaborado por: Equipo de investigación

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla 52

Indicadores en la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje Balanced Scorecard

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTOR CLAVE	INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Fortalecer la comunicación interna.	Mejora de la productividad.	Motivación	Gerencia	(Problemas solucionados/ Problemas detectados) *100	Mensual
Capacitar al personal en el uso de medios digitales.	Formación y preparación adecuada al personal.	Capacitación	Área de talento humano	(N° de horas de capacitación/Total de horas de trabajo) *100	Anual
Aprovechar las funciones de publicidad en medios de comunicación digitales.	Potenciar las campañas de marketing	Innovación	Gerencia y Área de marketing	(Total de personas alcanzadas/Total de audiencia objetivo) *100	

Elaborado por: Equipo de investigación

Los indicadores tienen como línea referencial los colores del semáforo, tal como se muestra a continuación:

Tabla 53

Técnica del semáforo para calificación en el Balanced Scorecard

< 50%	Cumplimiento mínimo
de 50% a 75%	Satisfactorio (Alerta)
de 75% a 100%	Sobresaliente

Elaborado por: Equipo de investigación

La técnica del semáforo establece una meta previa para cada actividad y dar calificación porcentual a los logros alcanzados, con el fin de ubicar el color adecuado según la tabla anterior.

5.5.6. Plan Operativo Anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

El plan operativo incluye información para medir el éxito y el progreso hacia los objetivos y metas establecidas. Es una herramienta esencial para la gestión eficaz de la entidad financiera, esta se enfocó en las actividades, responsables, metas, tiempo y los recursos necesarios.

Entonces, se estableció que el orden el POA será el siguiente:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de socios
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva del crecimiento y aprendizaje

Tabla 54

POA Perspectiva Financiera

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA FINANCIERA										
Objetivo estratégico		Aprovechar la experiencia para lanzar nuevos productos financieros.								
Objetivo general		Generar mayor rentabilidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Aumentar la prestación de productos financieros.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Incentivar la inversión en los socios	Aumentar la inversión en un 10%	Plan de captaciones	Jefe de captaciones	12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		[(Productos financieros consumidos actualmente - Productos financieros consumidos del periodo anterior) /Productos financieros consumidos del periodo anterior] *100								

Elaborado por: Equipo de investigación

Tabla 55

POA Perspectiva de Socios

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE SOCIOS										
Objetivo estratégico		Ofrecer servicios personalizados flexibilizando los requerimientos de los productos financieros.								
Objetivo general		Fortalecer la relación con los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Fidelización de socios actuales y potenciales								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Atención personalizada.	Incremento de retención de socios en al menos un 20%	Programa de atención al cliente.	Jefe de captaciones	12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Total de socios con cuentas activas/ Total de socios) *100								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE SOCIOS										
Objetivo estratégico		Renegociar las deudas con facilidades de pago que no afecten a la Cooperativa.								
Objetivo general		Asegurar la estabilidad económica a largo plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Reducción del índice de morosidad.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Facilidades de pago de la deuda.	Disminuir el nivel de morosidad del 9,44% (2023) al 3%	Plan de reestructuración de la deuda	Jefe de crédito	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Campañas de educación financiera para los socios.		Programa de educación financiera		12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del año/ Saldo de la cartera de crédito total al cierre del año								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE SOCIOS
--

Objetivo estratégico		Analizar la capacidad de pago del socio previo a la entrega de créditos.								
Objetivo general		Minimizar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Mantener la solvencia.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Actualizar el Plan de Contingencia de Riesgos de Crédito con base en cambios del entorno.	Reducir el riesgo crediticio al menos 2%.	Plan de Contingencia de Riesgos de Crédito	Jefe de crédito	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Revisión minuciosa a las carpetas de los socios.				12 meses	ene-24	dic-24			
3	Monitoreo y seguimiento de la cartera de crédito.				12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Ingresos mensuales del socio- Gastos mensuales del socio)								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE SOCIOS										
Objetivo estratégico		Ofrecer los productos financieros a las MIPYMES								
Objetivo general		Apoyar el desarrollo social y económico local.								
Factores claves		Contribuir al crecimiento social y económico local.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Desarrollar productos financieros específicos para las MIPYMES	Incremento en la cantidad de financiamiento otorgado a MIPYMES en al menos 15%	Programa de atención al cliente.	Jefe de captaciones	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Generar material publicitario sobre los productos financieros específicos para las MIPYMES		Plan marketing de	Jefe de marketing	12 meses	ene-24	dic-24			
3	Ofrecer asesoría personalizada a las MIPYMES		Programa de atención al cliente.	Jefe de captaciones	12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Número de MIPYMES que acceden a financiamiento/Total de MIPYMES del sector) *100								

Elaborado por: Equipo de investigación

Tabla 56

POA Perspectiva de Procesos Internos

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS										
Objetivo estratégico		Contratar el software de gestión documental Dokmee								
Objetivo general		Implementar tecnología en la gestión documental de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Optimizar los procesos.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Implementación del software Dokmee	Disminuir la excesiva papelería en al menos un 70%.	Plan de inversión	Jefe de tecnología e información	12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Costos de papelería y suministros/Reducción esperada) *100								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS										
Objetivo estratégico		Diversificar los productos financieros.								
Objetivo general		Ampliar la cartera de productos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Mejorar la capacidad competitiva.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Desarrollo de una investigación de mercado.	Aumentar la variedad de productos financieros en un 10%.	Plan marketing de	Jefe de marketing	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Desarrollo de nuevos productos financieros.			Gerente y jefe de marketing	12 meses	ene-24	dic-24			
3	Pruebas piloto de los nuevos productos financieros.			Jefe de marketing	12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Productos financieros nuevos/ Productos financieros existentes) *100								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo estratégico		Desarrollar una cultura de atención al cliente.								
Objetivo general		Lograr una alta satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Fortalecer la cultura organizacional.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Realizar capacitación al personal en atención al cliente.	Incremento en el nivel de satisfacción del socio en un 25%	Plan de capacitación	Jefe de talento humano.	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Encuestas de satisfacción periódicas a los socios.		Plan de captaciones	Jefe de captaciones.	12 meses	ene-24	dic-24			
3	Reconocimiento de logros al personal en la atención al cliente.		Programa de motivación	Gerente y jefe de talento humano.	12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Socios satisfechos/Total de socios) *100								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS										
Objetivo estratégico		Fomentar el trabajo coordinado entre agencias.								
Objetivo general		Impulsar el trabajo en equipo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Mejorar la eficiencia operativa.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Programar reuniones periódicas entre las diferentes agencias de la cooperativa.	Logro de los objetivos estratégicos en un 90%.	Plan de desempeño laboral	de Jefe de talento humano	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Evaluar el desempeño de las agencias en términos de su trabajo coordinado y colaborativo.				12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Ingresos de la Cooperativa / Costos Operativos Totales) *100								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS										
Objetivo estratégico		Desarrollar un plan de contingencia frente a las regulaciones impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.								
Objetivo general		Asegurar la continuidad de las operaciones y actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la Cooperativa								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Realizar una revisión exhaustiva de la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Asegurar el cumplimiento de las regulaciones en un 90%	Plan de contingencia frente a regulaciones de la SEPS	Asesor jurídico	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Actualización periódica al plan de contingencia para asegurar que sigue siendo efectivo.				12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Regulaciones de la SEPS analizadas/ Regulaciones de la SEPS impuestas) *100								

Elaborado por: Equipo de investigación

Tabla 57

POA Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE										
Objetivo estratégico		Fortalecer la comunicación interna.								
Objetivo general		Fortalecer el ambiente laboral para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
Factores claves		Mejora de la productividad.								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Realizar talleres de comunicación y participación.	Reducir el número de conflictos en un 70%	Programa de integración.	Gerente	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Actividades recreativas con el personal de la Cooperativa.				12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(Problemas solucionados/ Problemas detectados) *100								

PLAN OPERATIVO- PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE										
Objetivo estratégico		Capacitar al personal en el uso de medios digitales.								
		Aprovechar las funciones de publicidad en medios de comunicación digitales.								
Objetivo general		Fortalecer la presencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. en medios digitales.								
Factores claves		Formación y preparación adecuada al personal.								
		Potenciar las campañas de marketing								
N°	ACTIVIDADES	METAS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA			EVALUACIÓN		
					DURACIÓN	INICIA	FINALIZA	<50%	de 50% a 75%	de 75% a 100%
1	Desarrollar planes de capacitación.	Mínimo 8 horas de capacitación anual sobre el uso de medios digitales, por departamento.	Plan de capacitación	Jefe de talento humano	12 meses	ene-24	dic-24			
2	Invertir en medios digitales para potenciar la cartera de productos financieros.	Aumentar el reconocimiento de la entidad financiera en al menos un 60%.	Plan de innovación	Gerente y jefe de marketing	12 meses	ene-24	dic-24			
PRESUPUESTO		Presupuesto a disposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.								
INDICADORES		(N° de horas de capacitación/Total de horas de trabajo) *100								
		(Total de personas alcanzadas/Total de audiencia objetivo) *100								

Elaborado por: Equipo de investigación

Tabla 58

Indicadores de evaluación

PERSPECTIVA	INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
FINANCIERA	Incremento de productos financieros	Jefe de captaciones	$\frac{[(\text{Productos financieros consumidos actualmente} - \text{Productos financieros consumidos del periodo anterior}) / \text{Productos financieros consumidos del periodo anterior}] * 100}{}$	Mensual y Anual
SOCIOS	Fidelización	Jefe de captaciones	$\frac{(\text{Total de socios con cuentas activas} / \text{Total de socios}) * 100}{}$	Mensual y Anual
	Satisfacción del socio	Jefe de crédito	Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del año / Saldo de la cartera de crédito total al cierre del año	Permanente
		Jefe de crédito	(Ingresos mensuales del socio - Gastos mensuales del socio)	
	Aumento de socios	Jefe de captaciones y de marketing	$\frac{(\text{Número de MIPYMES que acceden a financiamiento} / \text{Total de MIPYMES del sector}) * 100}{}$	Anual
PROCESOS INTERNOS	Calidad de procesos	Jefe de tecnología e información	(Costos de papelería y suministros/Redu	Anual

			cción esperada) *100	
	Variedad de productos financieros	Gerente y jefe de marketing	(Productos financieros nuevos/ Productos financieros existentes) *100	
	Calidad de atención al cliente.	Gerente, Jefe de captaciones y de talento humano	(Socios satisfechos/Total de socios) *100	Mensual
	Calidad de coordinación	Jefe de talento humano	(Ingresos de la Cooperativa / Costos Operativos Totales) *100	Anual
	Regulaciones impuestas por la SEPS	Asesor jurídico	(Regulaciones de la SEPS analizadas/ Regulaciones de la SEPS impuestas) *100	Anual
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Motivación	Gerente	(Problemas solucionados/ Problemas detectados) *100	Mensual
	Capacitación	Jefe de talento humano	(N° de horas de capacitación/Total de horas de trabajo) *100	Anual
	Innovación	Gerente y jefe de marketing	(Total de personas alcanzadas/Total de audiencia objetivo) *100	

Elaborado por: Equipo de investigación

5.5.7. Resultado final del modelo

Figura 52

Resultado final del Modelo BSC

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Aprovechar la experiencia para lanzar nuevos productos financieros.	Aumentar la inversión en un 10%	[(Productos financieros consumidos actualmente - Productos financieros consumidos del periodo anterior)/Productos financieros consumidos del periodo anterior] *100

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Fortalecer la comunicación interna.	Reducir el número de conflictos en un 70%	(Problemas solucionados/ Problemas detectados) *100
Capacitar al personal en el uso de medios digitales.	Mínimo 8 horas de capacitación anual sobre el uso de medios digitales, por departamento.	(N° de horas de capacitación/Total de horas de trabajo)*100
Aprovechar las funciones de publicidad en medios de comunicación digitales.	Aumentar el reconocimiento de la entidad financiera en al menos un 60%.	(Total de personas alcanzadas/Total de audiencia objetivo)*100



OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Ofrecer servicios personalizados flexibilizando los requerimientos de los productos financieros.	Incremento de retención de socios en al menos un 20%	(Total de socios con cuentas activas/ Total de socios)*100
Renegociar las deudas con facilidades de pago que no afecten a la Cooperativa.	Disminuir el nivel de morosidad del 9,44% (2023) al 3%	Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del año/ Saldo de la cartera de crédito total al cierre del año
Analizar la capacidad de pago del socio previo a la entrega de créditos.	Reducir el riesgo crediticio al menos 2%.	(Ingresos mensuales del socio- Gastos mensuales del socio)
Ofrecer los productos financieros a las MIPYMES	Incremento en la cantidad de financiamiento otorgado a Mipymes en al menos 15%	(Numero de MIPYMES que acceden a financiamiento/Total de MIPYMES del sector)*100

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Contratar el software de gestión documental Dokmee	Disminuir la excesiva papelería en al menos un 70%.	(Costos de papelería y suministros/Reducción esperada) *100
Diversificar los productos financieros.	Aumentar la variedad de productos financieros en un 10%.	(Productos financieros nuevos/ Productos financieros existentes)*100
Desarrollar una cultura de atención al cliente.	Incremento en el nivel de satisfacción del socio en un 25%	(Socios satisfechos/Total de socios)*100
Fomentar el trabajo coordinado entre agencias.	Logro de los objetivos estratégicos en un 90%.	(Ingresos de la Cooperativa / Costos Operativos Totales) *100
Desarrollar un plan de contingencia frente a las regulaciones impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Asegurar el cumplimiento de las regulaciones en un 90%	(Regulaciones de la SEPS analizadas/ Regulaciones de la SEPS impuestas) *100

CONCLUSIONES

- El análisis situacional desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., presenta aspectos positivos como, una sólida posición en el mercado, respaldada por su experiencia, infraestructura, innovación y atención personalizada a los socios, y aspectos negativos como un ambiente de trabajo hostil, débil liderazgo de los jefes departamentales y una deficiente comunicación interna.
- El análisis externo (PESTEL) revela una serie de oportunidades como el aumento de las pequeñas y medianas empresas en el sector, lo que genera mayor demanda de servicios financieros; el incremento de la población económicamente activa que representa ampliar su base de socios, también se identifican desafíos significativos como la incertidumbre económica del país, cambios en las regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el posible riesgo de sobreendeudamiento de la población.
- La propuesta del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, es aplicable dentro de la entidad financiera, ya que las estrategias desarrolladas son viables desde el nivel administrativo hasta el nivel operativo, fortaleciendo las áreas claves lo que facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en la Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

RECOMENDACIONES

- Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. tome acciones concretas para abordar los aspectos negativos identificados, promoviendo un ambiente laboral saludable con comunicación interna efectiva para fomentar la participación y el compromiso de los empleados que potencien la productividad de su trabajo en equipo.
- Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. se mantenga alerta a los cambios en su entorno, adoptando estrategias proactivas para aprovechar las oportunidades identificadas, fortaleciendo su gestión del riesgo con un enfoque constante en la satisfacción y fidelización de sus socios.
- Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. acepten y desarrollen los planes presentados, a fin de mejorar los procesos bajo las cuatro perspectivas y de ser necesario realizar los respectivos ajustes, todo esto con una adecuada socialización del modelo al personal para que puedan conocerlo, entenderlo y utilizarlo de manera efectiva en la consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Anónimo. (12 de Agosto de 2022). *coru.com*. Obtenido de [coru.com: https://coru.com/blog/finanzas/finanzas-personales/que-es-el-refinanciamiento-y-como-puede-ayudarte/](https://coru.com/blog/finanzas/finanzas-personales/que-es-el-refinanciamiento-y-como-puede-ayudarte/)
- Arellano, L. (17 de Mayo de 2022). *santander*. Obtenido de [santander: https://www.santander.com/es/stories/sobreendeudamiento-como-podemos-combatirlo](https://www.santander.com/es/stories/sobreendeudamiento-como-podemos-combatirlo)
- ASTURIAS, C. U. (s.f.). *Centro-virtual.com*. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf6.pdf
- Bembibre, V. (4 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/sistema.php>
- Briceño Carhuapoma, W. Y. (2020). *Repositorio Digital Universidad César Vallejo*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49898>
- Campos, P. (15 de Septiembre de 2020). *registro de impagados judiciales*. Obtenido de [registro de impagados judiciales: https://registrodeimpagadosjudiciales.es/articulos-juridicos/morosidad/](https://registrodeimpagadosjudiciales.es/articulos-juridicos/morosidad/)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chibuleo Cooperativa de Ahorro y Crédito*. (2021). Obtenido de <https://www.chibuleo.com/ahorros/cuenta-de-ahorro-corporativo/>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014).
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Dokmee. (2023). *DOKMEE*. Obtenido de Office Gemini: <https://www.dokmee.com/es>
- Estupiñán Ortiz, B. E. (Mayo de 2015). *Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de

[https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/430/1/ESTUPINA N%20ORTIZ%20BORIS%20EFREN.pdf](https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/430/1/ESTUPINA%20ORTIZ%20BORIS%20EFREN.pdf)

García Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Fondeo y financiamiento de empresas en el siglo XXI. . *Competitividad e innovación en la empresa*, 63-82.

Gasbarrino, S. (13 de Septiembre de 2022). *hubspot*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-balance-general>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Boston: CENGAGE.

Izquierdo , E. (2009). *Productos- AVMEI*. Obtenido de <http://edisonizquierdo.com/econx.html>

Kaplan , R., & Norton , D. (2009). *Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona: Harvard Business.

Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: PEARSON.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011).

Lima Bandeira, M. (2020). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>

Manrique López, A. (24 de Septiembre de 2015). *SCielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

Martínez, B. (2008). Calidad. Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). *ELSERVIER*, 313-318.

Martins, J. (16 de Agosto de 2022). *asana*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/contingency-plan>

- Merriam-Webster. (s.f.). Obtenido de Merriam-Webster.com:
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/guarantor>
- Montoya Agudelo, C. A., & Bárbaro, J. C. (2011). *El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario*. Medellín, Argentina: Red Universidad de Antioquia.
- Mulder, P. (2010). *toolshero*. Obtenido de toolshero:
<https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/>
- Ordez Zubia , V. Y., & Saldaña García, G. E. (Junio de 2005). *ANÁLISIS Y CRÍTICA DE LA METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE PLANES REGIONALES EN EL ESTADO DE GUANAJUATO*. Obtenido de Eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/#indice>
- Quiroga Peralta, R. E. (2021). *Repositorio Digital Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21632>
- Recalde Rodríguez, M. F., Páez Egüez, J. C., Yépez Villamil, J. F., & Andrade Cueva, M. G. (17 de Octubre de 2017). *Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/22613/1/Los%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20de%20las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20en%20la%20ciudad%20de%20Quito.pdf>
- RESOLUCIÓN Nro. 00019. (2022).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.
- Rodriguez Toala, A. J. (4 de Mayo de 2022). *Repositorio Digital Universidad Estatal del Sur de Manabí*. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3708>
- Sen, A. (2000). *Development as freedom*. Oxford University Press.

- SEPS. (s.f.). *Manual de Captaciones Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Obtenido de SEPS: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads>
- Soler González, R. H., Oñate Andino, A., & Naranjo Silva, E. R. (2017). *Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard*. Cuba: Universo Sur.
- SYDLE. (31 de Marzo de 2021). *sydle*. Obtenido de sydle: <https://www.sydle.com/es/blog/que-es-optimizacion-de-procesos-6126ac39b060f57604039a57/#:~:text=La%20optimizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20de%20negocio%20es%20la%20pr%C3%A1ctica%20que,gesti%C3%B3n%20de%20procesos%20de%20negocios>.
- Themeindie. (20 de Julio de 2018). *Conduce tu empresa*. Obtenido de Conduce tu empresa: <https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/peter-drucker-y-la-administracion-por.html>
- Ulloa Ulloa, J. A. (2019). *Repositorio Digital Universidad Técnica de Babahoyo*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/7002>
- Westreicher, G. (6 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/registro.html>
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology* volume, 581-599.

ANEXOS

1. Cronograma (Gantt)

Tabla 59

Cronograma

ACTIVIDADES	Meses	Diciembre				Enero				Febrero			Marzo				
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Solicitud de autorización a la COAC Juan Pío de Mora Ltda.																	
Elaboración del anteproyecto																	
Entrega del anteproyecto																	
Corrección de anteproyecto																	
Revisión del anteproyecto																	
Elaboración de preguntas para la encuesta																	
Aplicación de la técnica de encuesta a la COAC Juan Pío de Mora Ltda.																	
Análisis e interpretación de los datos																	
Entrevista con el gerente de la COAC Juan Pío de Mora Ltda.																	
Elaboración del documento borrador																	
Elaboración del documento final																	
Entregar el proyecto terminado																	

Elaborado por: Equipo de investigación

2. Presupuesto

Tabla 60

Presupuesto

Suministro	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Total (\$)
Esferos	Unidad	4	0.50	2.00
Papel Bond	Resma	4	4.25	17.00
Grapadoras	Unidad	2	1.50	3.00
Grapas	Caja	5	0.75	3.75
Impresiones a color	Unidad	400	0.10	40.00
Empastado	Unidad	5	35.00	175.00
Copias	Unidad	1000	0.05	50.00
Carpetas de cartón con vincha	Unidad	5	0.40	2.00
Pasajes	Por persona	40	0.75	30.00
TOTAL				322.75

Elaborado por: Equipo de investigación

3. Formato de encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Objetivo: Obtener información para conocer la incidencia de la Gestión Administrativa en el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

ENCUESTA DIRIGIDA ÚNICAMENTE AL PERSONAL DE LA
COOPERATIVA

Instrucciones: Elija una opción para cada una de las siguientes preguntas, por favor responda según sea el caso de acuerdo a su opinión, la presente encuesta es de carácter confidencial y es necesario que se responda a todas las interrogantes.

CUESTIONARIO

1. **¿La Cooperativa tiene Planificación Estratégica?**
 - Si
 - No
2. **¿Conoce los objetivos de la Cooperativa planteados en su Planificación Estratégica?**
 - Si
 - No
3. **¿Considera usted que ha mejorado el tiempo de respuesta con respecto a los trámites de los socios?**
 - Si
 - No
4. **¿De acuerdo a la condición de prestación de los productos se ha simplificado la documentación requerida?**
 - Si
 - No
5. **¿Conoce usted si la Cooperativa se rige a las normas establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?**
 - Si
 - No
6. **¿La Cooperativa cuenta con un Departamento de Control Interno?**
 - Si
 - No
7. **¿La Cooperativa ha realizado diagnósticos o estudios de mercado para abrir nuevas agencias?**
 - Si
 - No

8. **¿La Cooperativa ha aperturado al menos una agencia en el último año? ¿Dónde?**
- Si
 - No
-
9. **¿La Cooperativa ha implementado tecnología?**
- Si
 - No
10. **¿La Cooperativa posee una banca móvil para optimizar su tiempo y recursos?**
- Si
 - No
11. **¿La Cooperativa ha realizado mantenimiento a su software y hardware con soporte técnico?**
- Si
 - No
12. **¿La Cooperativa ha innovado su equipamiento tecnológico?**
- Si
 - No
13. **¿La Cooperativa ha realizado una actualización a su imagen corporativa?**
- Si
 - No
14. **¿La Cooperativa ha rediseñado sus uniformes institucionales?**
- Si
 - No
15. **¿La Cooperativa tiene una participación activa en eventos de concurrencia masiva?**
- Si
 - No
16. **¿La Cooperativa cuenta con una canción institucional?**
- Si
 - No
17. **¿La Cooperativa ha cambiado su logotipo en los últimos años?**
- Si
 - No
18. **¿La Cooperativa ha realizado un Plan Comercial enfocado a la activación de cuentas?**
- Si
 - No
19. **¿La Cooperativa se ha encargado de encuestar a sus clientes sobre el proceso de sus trámites?**
- Si
 - No
20. **Desde su perspectiva ¿El socio ha alcanzado una satisfacción sobresaliente al hacer uso de los productos financieros de la Cooperativa?**
- Si

- No
- 21. ¿El departamento de Talento Humano ha realizado capacitaciones al personal?**
 - Si
 - No
- 22. ¿La Cooperativa realiza una correcta inducción al nuevo personal contratado?**
 - Si
 - No
- 23. ¿La Cooperativa ha realizado una actualización del manual de funciones?**
 - Si
 - No
- 24. ¿La Cooperativa establece riesgos de créditos según la alerta de los indicadores financieros?**
 - Si
 - No
- 25. ¿La Cooperativa ha socializado a su personal, sus Planes de Contingencia de Administración de Riesgos de crédito ya aprobados?**
 - Si
 - No
- 26. ¿La Cooperativa ha participado en Ferias de Asociaciones Comerciales?**
 - Si
 - No
- 27. ¿La Cooperativa ha diseñado un nuevo producto de Ahorro Corporativo?**
 - Si
 - No
- 28. ¿La Cooperativa tiene un Plan de Captaciones para aumentar los Ahorros?**
 - Si
 - No
- 29. ¿La Cooperativa realiza convenios con entidades públicas y privadas?**
 - Si
 - No
- 30. ¿La Cooperativa da a conocer los productos de ahorros nuevos y ya existentes?**
 - Si
 - No
- 31. ¿La Cooperativa ha realizado un análisis a la información de comercios y negocios del sector?**
 - Si
 - No

32. ¿La Cooperativa ha realizado un análisis tanto al Mercado Potencial como al Mercado Meta para innovar sus productos financieros?
- Si
 - No
33. ¿La Cooperativa realiza una atención personalizada a la carpeta de sus clientes?
- Si
 - No
34. ¿La Cooperativa revisa constantemente las tasas de interés que presenta la competencia?
- Si
 - No
35. ¿Dentro de la Cooperativa se realiza un control presupuestario de sus gastos operativos?
- Si
 - No
36. ¿La Cooperativa hace un control previo, concurrente y posterior a sus Gastos Operativos?
- Si
 - No
37. ¿La Cooperativa realiza un examen riguroso a su Ejecución Presupuestaria?
- Si
 - No
38. Desde su perspectiva, ¿El nivel de morosidad en la Cooperativa es menor al 3.0%?
- Si
 - No
39. ¿Está de acuerdo con la Administración que actualmente se presenta en la Cooperativa?
- De acuerdo
 - Medianamente de acuerdo
 - En desacuerdo
40. ¿Considera apropiado aplicar un nuevo modelo de Gestión Administrativa? ¿Por qué?
- Si
 - No

41. Realice alguna sugerencia o comentario para mejorar la Administración de la Cooperativa

4. Formato de entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Objetivo: Obtener información para conocer la incidencia de la Gestión Administrativa en el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda.

ENCUESTA DIRIGIDA ÚNICAMENTE AL GERENTE
CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

1. ¿En qué año se creó la CAOC Juan Pío de Mora Ltda.?
2. ¿Qué significa para usted la CAOC Juan Pío de Mora Ltda.?
3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo parte de la CAOC Juan Pío de Mora Ltda.?
4. ¿Qué tiempo lleva siendo Gerente de la misma?
5. ¿Qué tipo de liderazgo aplica usted en calidad de Gerente en la Cooperativa?
6. Desde su cargo ¿Cuáles son los problemas más relevantes que se han denotado con respecto a la Gestión Administrativa?
7. ¿Qué modelo de Gestión Administrativa se emplea en la Cooperativa?
8. ¿Cuáles son los riesgos más evidentes en la prestación de créditos?
9. ¿Cuál es el índice de morosidad que actualmente tiene la Cooperativa?
10. ¿Cuántas nuevas agencias se han inaugurado en el año 2022?
11. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la oficina matriz de la COAC Juan Pío de Mora Ltda. actualmente?
12. ¿Cuál es el número de cuentas activas que tiene actualmente la Cooperativa?
13. ¿Cuál es el sistema tradicional que ha utilizado la Cooperativa?
14. ¿Se ha implementado la innovación tecnológica en la Cooperativa y en qué aspectos?

5. Imágenes





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“JUAN PÍO DE MORA LTDA.”

y sus Agencias en Chillanes, Caluma, Babahoyo, Quevedo, Quinsaloma,
Guaranda, Chimbo, Lago Agrio y Santo Domingo

Oficio No.255CJPM
San Miguel, 8 de diciembre del 2022.

Señoritas
Nashely Karolina Garofalo Ronquillo
Jessenia Pilar Yangol Lema
ESTUDIANTES
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
Ciudad.

Luego de expresarle un cordial y atento saludo, en contestación a su oficio sin número, de fecha 6 de diciembre del 2022, me permito comunicarles que se les autoriza para que realicen el trabajo de investigación “TESIS”, en esta Entidad Financiera, sobre el tema: “La Gestión Administrativa y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la COAC. Juan Pío de Mora, cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023”.

Particular que comunico, para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Dr. Cs. Pablo Lucio Q. PHD.
GERENTE GENERAL
COAC. JUAN PÍO DE MORA LTDA.



**ECON. RENÉ MESÍAS VILLACRÉS BORJA EN CALIDAD DE
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,**

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado **“La Gestión Administrativa y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., del cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2023”**, presentado por Garófalo Ronquillo Nashely Karolina y Yangol Lema Jessenia Pilar estudiantes de la **carrera de Administración de Empresas** pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta URKUND, reflejando un **porcentaje de similitud del 1%**, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 12 de mayo del 2023

Atentamente,


Econ. René Mesías Villacrés Borja
Director

Document Information

Analyzed document PROYECTO GAROFALO NASHELY-YANGOL JESSENIA.docx (D165541647)

Submitted 2023-05-01 02:52:00

Submitted by

Submitter email nagarofalo@mailles.ueb.edu.ec

Similarity 1%

Analysis address rvillacres.ueb@analysis.urkund.com

Sources included in the report

Entire Document



Hit and source - focused comparison, Side by Side

- Submitted text
As student entered the text in the submitted document.
- Matching text
As the text appears in the source.