



**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 LICENCIADO /A EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINO AGENCIA SAN  
PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR,  
PERÍODO 2023 - 2027**

**AUTORAS:**

Almendariz Coloma Cinthya Elizabeth  
Cambo Yauqui Andrea Elizabeth

**DIRECTORA:**

Ing. Alexandra Arguello Pazmiño

**PARES ACADÉMICOS:**

Fis. Salomón Cargua Suarez  
Ing. Ramiro Jaramillo Villafuerte

**GUARANDA – ECUADOR**

**2023**

## **TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINO AGENCIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2023 – 2027

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este momento, luego a mis padres que no desistieron en apoyarme a cumplir mis sueños y aspiraciones, a mi hermano que estuvo ahí para darme un consejo en el momento que lo necesite, todos han sido un pilar fundamental desde el inicio de mis estudios universitarios.

*Almendariz Coloma Cinthya Elizabeth*

Primeramente, doy gracias a Dios por tenerme con salud y vida a mi angelito del cielo Jenny Cambo que me cuida y me guía en todo momento de mi vida, a mis padres y hermanos por ser el motor fundamental en mi proceso de estudio para poder alcanzar mis sueños que tanto e anhelado. Siempre han sido mis guías en los momentos más difícil de mi vida, hoy doy gracias a ustedes por el apoyo que me dieron para poder terminar mis estudios, este logro es de ustedes queridos padres y hermanos una meta más conquistada. A mi directora de tesis Ing. Alexandra Arguello, por ser nuestra guía de conocimientos en este proceso, a mis queridos profesores les debo mis conocimientos de ser ahora una profesional, a mi Universidad donde me abrió las puertas y brindarme la oportunidad de poder ingresar y llevar a cabo mi carrera profesional.

*Cambo Yauqui Andrea Elizabeth*

## DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios y todos los docentes de la carrera que fueron mis mentores en algún momento de mi fase académica quienes iluminaron mi mente con nuevo conocimiento, y en especial a los docentes que fueron mi guía al realizar este trabajo de titulación.

*Almendariz Coloma Cinthya Elizabeth*

Primeramente, a Dios por darme la fuerza y la sabiduría necesaria para poder culminar esta meta, a mis padres y hermanos por todo el amor el esfuerzo y el gran apoyo que me brindaron en mis momentos más difícil de mi vida académica para seguir adelante y no dejarme que me rinda, a mi angelito del cielo que siempre está conmigo que me motiva a seguir adelante luchando por este sueño que se ha hecho realidad. Muchas gracias a cada uno de ustedes.

*Cambo Yauqui Andrea Elizabeth*

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

*Ing. Alexandra Maribel Arguello Pazmiño, Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte e Fis. Salomón Rodrigo Cargua Suárez;* en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINO AGENCIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLIVAR, PERIODO 2023-2027" desarrollado por las señoritas ALMENDARIZ COLOMA CINTHYA ELIZABETH Y CAMBO YAUQUI ANDREA ELIZABETH.

### CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Administración de Empresas, por lo tanto, autorizamos su presentación.

Guaranda, febrero del 2024

Ing. Ramiro Fernando  
Jaramillo Villafuerte  
Par Académico

Ing. Alexandra Maribel  
Arguello Pazmiño  
Director

Fis. Salomón Rodrigo  
Cargua Suárez  
Par Académico

## DERECHOS DE AUTOR



**BIBLIOTECA  
GENERAL**

### DERECHOS DE AUTOR

Nosotras **ALMENDARIZ COLOMA CINTHYA ELIZABETH Y ANDREA ELIZABETH CAMBO YAUQUI** portadores de la Cédula de Identidad No **0201782653** y **0202397030** en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINO AGENCIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2023 - 2027**, modalidad presencial, 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 mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/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.

El (los) autor (es) declara (n) 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.

Almendariz Coloma Cinthya Elizabeth

Andrea Elizabeth Cambo Yauqui

Almendariz Coloma Cinthya Elizabeth  
Firma

Andrea Elizabeth Cambo Yauqui  
Firma

## ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I.....	5
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....	5
1.1. Descripción del Problema.....	5
1.2. Formulación del Problema.....	8
1.3. Preguntas de Investigación .....	8
1.4. Justificación .....	9
1.5. Objetivos.....	10
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	10
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	10
1.6. Hipótesis .....	11
1.6.1. <i>Hipótesis nula</i> .....	11
1.6.2. <i>Hipótesis alterna</i> .....	11
1.7. Variables (Operacionalización).....	12
1.7.1. <i>Variable Independiente</i> .....	12
1.7.2. <i>Variable Dependiente</i> .....	13
CAPÍTULO II. ....	14

MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Marco Científico.....	18
2.2.1. ¿Qué es un Plan Estratégico? .....	18
2.2.2. ¿Cuáles son sus Fases? .....	18
2.2.3. Tipos de Plan Estratégico.....	20
2.2.3.1. Plan Estratégico de Marketing.....	20
2.2.3.2. Plan Estratégico Operativo. ....	21
2.2.3.3. Plan Estratégico Logístico. ....	21
2.2.3.4. Plan Estratégico de Equipo Humano y Emplear Branding.....	21
2.2.4. Las Fases de la Gestión.....	21
2.2.5. ¿Qué es Planeación? .....	22
2.2.6. ¿Que son Estrategias? .....	22
2.2.7. ¿Qué es Matriz FODA? .....	22
2.2.8. ¿Qué es Matriz EFE? .....	23
2.2.9. ¿Qué es Matriz EFI?.....	23
2.2.10. ¿Qué es Matriz FODA Cruzada? .....	23
2.2.11. ¿Qué es Matriz CAME? .....	24
2.2.12. Fuerza de Porter.....	24
2.2.12.1. Competencia en el Sector Económico. ....	25
2.2.12.2. Potencial para Nuevos Competidores. ....	25
2.2.12.3. El poder de Negociación de los Proveedores.....	26
2.2.12.4. Capacidad Negociadora de los Clientes.....	26
2.2.12.5. Amenaza de Productos Sustitutos.....	26
2.2.13. Matriz BCG.....	27
2.2.14. La matriz de McKinsey .....	28
2.2.15. La Matriz PEEA.....	28
2.2.16. Diagrama de Flujo.....	29
2.2.17. Diagrama de Bloque.....	29
2.2.18. Entrevista .....	30



2.2.18.1.	Tipos de entrevista.....	31
2.2.19.	<i>Estados Financieros</i> .....	31
2.2.20.	<i>Financieros</i> .....	32
2.2.21.	<i>Tasa de Abandono o Fuga de Clientes</i> .....	32
2.2.22.	<i>Quejas o Reclamos</i> .....	33
2.2.23.	<i>Seguimiento</i> .....	33
2.2.24.	<i>Segmento</i> .....	34
2.3.	Marco Conceptual.....	35
2.3.1.	<i>Gestión</i> .....	35
2.3.2.	<i>Fortalecimiento de la Gestión</i> .....	35
2.3.3.	<i>Planeación Estratégica</i> .....	35
2.3.4.	<i>Estrategias</i> .....	35
2.3.5.	<i>Plan</i> .....	35
2.3.6.	<i>Plan Estratégico</i> .....	35
2.3.7.	<i>Indicador</i> .....	36
2.3.8.	<i>Diagnóstico Situacional</i> .....	36
2.4.	Marco Legal.....	37
2.5.	Marco Georreferencial.....	40
2.5.1.	<i>Macro</i> .....	40
2.5.2.	<i>Micro</i> .....	41
CAPÍTULO III.....		42
METODOLOGÍA.....		42
3.1.	Tipo de Investigación.....	42
3.1.1.	<i>Investigación Cualitativa</i> .....	42
3.2.	Enfoque de la investigación.....	42
3.2.1.	<i>Investigación bibliográfica</i> .....	42
3.2.2.	<i>Webgrafía</i> .....	43
3.3.	Métodos de Investigación.....	43
3.3.1.	<i>Investigación de Campo</i> .....	43
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....	43

3.4.1.	<i>Entrevista</i> .....	43
3.4.2.	<i>La Observación Participante</i> .....	44
3.4.3.	<i>Encuesta</i> .....	45
3.5.	Universo, Población y Muestra.....	45
3.5.1.	<i>Universo</i> .....	45
3.5.2.	<i>Población</i> .....	45
3.5.3.	<i>Muestra</i> .....	45
3.5.3.1.	Procesamiento de la Información. ....	46
CAPÍTULO IV. ....		48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		48
4.1.	Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.....	48
4.1.1.	<i>Encuesta Dirigida a los Clientes</i> .....	48
4.1.2.	<i>Encuesta Dirigida a los Socios</i> .....	57
4.1.3.	<i>Encuesta dirigida a los Empleados.</i> .....	69
4.1.4.	<i>Entrevista</i> .....	79
CAPÍTULO V.....		81
PROPUESTA .....		81
5.1.	Tema.....	81
5.2.	Introducción .....	82
5.3.	Objetivos.....	83
5.3.1.	<i>Objetivo General</i> .....	83
5.3.2.	<i>Objetivos Específicos</i> .....	83
5.4.	Análisis Situacional de Empresa.....	84
5.4.1.	<i>Reseña Histórica</i> .....	84
5.4.2.	<i>Misión</i> .....	86
5.4.3.	<i>Visión</i> .....	86
5.4.4.	<i>Propuesta de Misión</i> .....	87
5.4.5.	<i>Propuesta de Visión</i> .....	87
5.4.6.	<i>Valores</i> .....	87
5.4.7.	<i>Filosofía Empresarial</i> .....	88

5.5.	Análisis Estratégico .....	88
5.5.1.	<i>Análisis Interno</i> .....	88
5.5.1.1.	Matriz de Prioridades.....	89
5.5.1.2.	Perfil Estratégico Interno.....	91
5.5.1.3.	Matriz de Evaluación de los Factores Estratégicos Internos. ....	93
5.5.2.	<i>Análisis Externo</i> .....	95
5.5.2.1.	Matriz Pestel. ....	95
5.5.2.2.	Fuerzas de PORTER. ....	101
5.5.2.3.	Fuerzas Externas .....	108
5.5.2.4.	Matriz de Prioridades.....	110
5.5.2.5.	Perfil Estratégico De Factores Externos .....	111
5.5.2.6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	112
5.6.	Matriz FODA y sus estrategias .....	114
5.7.	Matriz CAME .....	116
5.8.	Matriz BCG.....	120
5.9.	General Electric .....	122
5.10.	Matriz PEEA.....	125
	CONCLUSIONES .....	127
	RECOMENDACIONES .....	129
	BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA .....	130
	ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Variable Independiente - Plan Estratégico.....	12
<b>Tabla 2.</b> Variable Dependiente - Fortalecimiento de la Gestión de la COOPAC .....	13
<b>Tabla 3.</b> Segmentación de las entidades del sector popular y solidario. ....	34
<b>Tabla 4.</b> ¿Son socios o clientes? .....	49
<b>Tabla 5.</b> Conocer la preferencia de los clientes para las cuentas de una cooperativa. 50	
<b>Tabla 6.</b> Conocimiento de los servicios de la cooperativa .....	51
<b>Tabla 7.</b> <i>Servicios que brinda la cooperativa</i> .....	52
<b>Tabla 8.</b> Prestamos realizados .....	53
<b>Tabla 9.</b> Misión y Visión de la Cooperativa .....	54
<b>Tabla 10.</b> Calificando la atención al cliente .....	55
<b>Tabla 11.</b> Razones para crear una cuenta.....	56
<b>Tabla 12.</b> Socio o cliente .....	58
<b>Tabla 13.</b> <i>Años de socio</i> .....	59
<b>Tabla 14.</b> <i>Tipo de cuenta</i> .....	60
<b>Tabla 15.</b> <i>Servicios de la cooperativa</i> .....	61
<b>Tabla 16.</b> <i>Servicio de uso frecuente</i> .....	62
<b>Tabla 17.</b> <i>Créditos</i> .....	63
<b>Tabla 18.</b> <i>Conoce la Misión y Visión</i> .....	64
<b>Tabla 19.</b> <i>Ejecución de actividades</i> .....	65
<b>Tabla 20.</b> <i>Servicio al cliente</i> .....	66
<b>Tabla 21.</b> <i>Actividades de la institución</i> .....	67
<b>Tabla 22.</b> <i>Razones por las que crearon su cuenta</i> .....	68
<b>Tabla 23.</b> <i>Años de servicio</i> .....	69
<b>Tabla 24.</b> <i>Misión y Visión institucional</i> .....	70
<b>Tabla 25.</b> <i>Ambiente laboral</i> .....	71
<b>Tabla 26.</b> <i>Implementos</i> .....	72
<b>Tabla 27.</b> <i>Capacitaciones</i> .....	73
<b>Tabla 28.</b> <i>Evaluación al desempeño laboral.</i> .....	74
<b>Tabla 29.</b> <i>Las fortalezas según los empleados</i> .....	75

<b>Tabla 30.</b> <i>Las debilidades según los empleados</i> .....	77
<b>Tabla 31.</b> Valores institucionales .....	87
<b>Tabla 32</b> Matriz de prioridades.....	89
<b>Tabla 33</b> Perfil estratégico interno.....	91
<b>Tabla 34</b> Matriz EFI .....	93
<b>Tabla 35</b> Matriz PESTEL .....	95
<b>Tabla 36</b> Fuerzas de PORTER 1 .....	101
<b>Tabla 37</b> Fuerzas de PORTER 2.....	102
<b>Tabla 38</b> Fuerzas de PORTER 3.....	103
<b>Tabla 39</b> Fuerzas de PORTER 4.....	104
<b>Tabla 40</b> Fuerzas de PORTER 5.....	105
<b>Tabla 41</b> Fuerza de POTER 6.....	106
<b>Tabla 42</b> Perfil Estratégico de Factores Externos.....	111
<b>Tabla 43</b> Matriz EFE .....	112
<b>Tabla 44</b> Análisis de factores internos y externos .....	114
<b>Tabla 45</b> Matriz CAME.....	116
<b>Tabla 46</b> Matriz BCG .....	120
<b>Tabla 47</b> Matriz general Electric 1 .....	122
<b>Tabla 48</b> Matriz General Electric 2 .....	123
<b>Tabla 49.</b> Matriz PEEA .....	125
<b>Tabla 50.</b> Cronograma .....	133
<b>Tabla 51.</b> Presupuesto Total.....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Socio o cliente.....	49
<b>Gráfico 2.</b> Cuentas con más acogida .....	50
<b>Gráfico 3.</b> Conocimiento de los servicios de la cooperativa .....	51
<b>Gráfico 4.</b> Servicios más solicitados .....	52
<b>Gráfico 5.</b> Tipo de prestamos .....	53
<b>Gráfico 6.</b> Misión y Visión.....	54
<b>Gráfico 7.</b> Atención al cliente porcentaje de calificación .....	55
<b>Gráfico 8.</b> Razones para abrir una cuenta .....	56
<b>Gráfico 9.</b> Socio o cliente.....	58
<b>Gráfico 10.</b> Años de socio .....	59
<b>Gráfico 11.</b> Años de socio .....	60
<b>Gráfico 12.</b> Servicios de la cooperativa .....	61
<b>Gráfico 13.</b> Servicios más frecuentes.....	62
<b>Gráfico 14.</b> Créditos realizados.....	63
<b>Gráfico 15.</b> Misión y Visión de la institución .....	64
<b>Gráfico 16.</b> Calificativo de la institución .....	65
<b>Gráfico 17.</b> Calificando el servicio al cliente.....	66
<b>Gráfico 18.</b> La mejor actividad .....	67
<b>Gráfico 19.</b> Motivo para abrir una cuenta .....	68
<b>Gráfico 20.</b> Años de servicio.....	69
<b>Gráfico 21.</b> Misión y Visión institucional .....	70
<b>Gráfico 22.</b> Ambiente laboral.....	71
<b>Gráfico 23.</b> Implementos.....	72
<b>Gráfico 24.</b> Capacitaciones .....	73
<b>Gráfico 25.</b> Evaluación al desempeño laboral.....	74
<b>Gráfico 26</b> Evaluación al desempeño laboral.....	75
<b>Gráfico 27</b> Las debilidades según los empleados.....	77

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Macro referencia de la ubicación de la COOPAC .....	40
<b>Ilustración 2.</b> Localización de la COOPAC con dirección de calle principal y secundaria.....	41
<b>Ilustración 3</b> Matriz BCG .....	121
<b>Ilustración 4</b> General Electric .....	124

**ÍNDICE DE ECUACIONES**

<b>Ecuación 1.</b> Formula de la muestra .....	46
--	----



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Cronograma (Gantt) .....	133
<b>Anexo 2.</b> Presupuesto Ejecutado.....	136
<b>Anexo 3.</b> Encuesta dirigida a los clientes. ....	137
<b>Anexo 4.</b> Encuesta dirigida a los socios. ....	139
<b>Anexo 5.</b> Encuesta dirigida a los empleados. ....	142
<b>Anexo 6.</b> Entrevista al gerente.....	147
<b>Anexo 7.</b> Carta de aceptacion.....	148
<b>Anexo 8.</b> Certificado de tunithing.....	149
<b>Anexo 9.</b> Captura de tunithing.....	150

## INTRODUCCIÓN

En el trabajo de investigación damos a conocer del plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión de la cooperativa es un pilar fundamental para los socios y accionistas para brindar su capital a sus distintos sectores a un crédito bancario, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino COOPAC en esta dimensión las instituciones financieras deberán evaluar la productividad en el volumen la profundidad y la competitividad para si poder adaptar la capacidad y responsabilidad social.

En la cooperativa de ahorro y crédito es administrar carteras de clientes y verificar la morosidad para así ganar una comisión mensual y así asesorar a socios y clientes sobre ofertas y productos, servicios dentro y fuera de la oficina en función a sus necesidades y aportar por el socio para cumplir con los requisitos del libro de crédito.

La planeación estratégica es una actividad que establece una visión, estas herramientas de gestión nos dan oportunidades en un mundo global que exige sistemas estratégicos para su desarrollo. Por otra parte, se sostiene las personas que siguen una tendencia o se mantiene en el mercado deben realizar sus inversiones teniendo en cuenta la cantidad máxima de opciones o instrumentos.

Mediante las matrices podemos verificar la parte interna y externa de la institución mediante este método conocemos las oportunidades y amenaza que puede causar este análisis es una herramienta que nos permite trabajar para mejorar el negocio y su equipo mientras se adelanta la tendencia en el mercado.

También se utiliza para medir de forma objetiva y numérica la eficiencia de un proceso o sistema. Además, las matrices podemos comparar diferentes procesos o sistema.

El desarrollo de las matrices se dio en un contexto social y económico diferente al actual, por lo tanto, es importante comprender la secuencia conceptual en la que se basa las matrices.

Una de las formas más exitosas en que la empresa puede aumentar la rentabilidad es así analizar cada uno de los procesos y poder ver donde se detectan los errores y áreas que se pueden mejorar y resolver de manera diferente a lo que se ha hecho.

Con las encuestas podemos tener información tanto en clientes socios y empleados de la de la cooperativa COOPAC, nos da un respuestas precisa y clara para poder seguir investigando y tener un buen servicio en la institución.

## RESUMEN

La investigación muestra el desarrollo de un Plan estratégico para el fortalecimiento de la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino Agencia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel, Provincia Bolívar. La investigación utilizada fue la cualitativa por comprender y demostrar los beneficios de la investigación de campo donde los datos se tomaron fuera del lugar de trabajo, o sea, los datos necesarios para el estudio se obtuvieron en condiciones reales no controladas. El resultado ha sido un plan estratégico riguroso, adaptable y profundamente informado, capaz de fusionar de manera precisa y armoniosa la teoría y la práctica, lo que garantiza su aplicabilidad y efectividad en el contexto específico de la cooperativa, en línea con su entorno y sus desafíos particulares, tomando en cuenta el análisis situacional, el cual ha sido un hito clave en este proceso, revelando una radiografía detallada y penetrante de la situación actual de la Cooperativa que mediante un diagnóstico holístico se ha convertido en el punto de partida para la toma de decisiones estratégicas, al identificar con precisión las áreas críticas que requieren atención y las oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer la posición de la cooperativa en el mercado. Con todo lo anteriormente dicho se recomienda la expansión del alcance publicitario de la cooperativa en diversos medios de comunicación, como la radio, prensa, televisión y vallas publicitarias, que le permitan identificar oportunidades emergentes y amenazas potenciales.

**Palabras claves:** Plan estratégico, fortalecimiento, cooperativa, estratégicas, medios.

## ABSTRACT

The research shows the development of a strategic plan for strengthening the management of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino Agencia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel, Bolívar Province. The type of research used was qualitative due to the purpose of understanding and demonstrating the benefits of field research where the data were taken outside the workplace, that is, the data necessary for the study were obtained in real, uncontrolled conditions. The result has been a rigorous, adaptable and deeply informed strategic plan, capable of merging theory and practice in a precise and harmonious way, ensuring its applicability and effectiveness in the specific context of the cooperative, in line with its particular environment and challenges, taking into account the situational analysis, which has been a key milestone in this process, revealing a detailed and penetrating x-ray of the Cooperative's current situation, which through a holistic diagnosis has become the starting point for strategic decision making, by accurately identifying the critical areas that require attention and the opportunities that can be taken advantage of to strengthen the Cooperative's position in the market. With all the above, it is recommended that the cooperative expand its advertising outreach in various media, such as radio, press, television and billboards, allowing it to identify emerging opportunities and potential threats.

**Keywords:** Strategic Plan, strengthening, cooperative, media.

## CAPÍTULO I.

### FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

#### 1.1.Descripción del Problema

Las cooperativas son un pilar fundamental de la sociedad ya que cubren los espacios que dejan los bancos, brindan su capital a los distintos sectores de la sociedad que no pueden acceder a un crédito bancario, en diferentes países se las denomina de manera diferente por ejemplo en Argentina son denominadas cajas de crédito en Estados Unidos uniones de crédito cooperativas, Canadá “caisse populaire” (caja popular), en Europa Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB), Italia las Banche Popolari son bancos cooperativos, España Cooperativas de Crédito y Las Cajas de Ahorro españolas (conocidas como Caixas), en México Entidades de Ahorro y Crédito Popular (EACP), entre otros, en cada uno de estos países las cooperativas son de ayuda a la población excluida de los bancos brindándoles facilidades de acceso a créditos, estas instituciones fueron creadas como instituciones asociadas las cuales con el pasar de los años han ido desarrollándose para dar créditos a personas no vinculadas a las cooperativas es decir que no fueran socios, como toda institución financiera estas están reguladas por leyes que les permite captar dinero y dar créditos a sus clientes, en algunos países el gobierno les otorga un monto proporcional al número de habitantes del sector en donde se encuentra ubicado, ahora bien si este monto no alcanza para otorgar créditos se deben buscar estrategias para generar más ingresos para la institución, teniendo todo esto en consideración también hubo un factor externo que causo un gran impacto que fue Covid-19 lo que ocasionó que los gobiernos intervinieran para que se tenga un control debido a las instituciones y que estas sean consideradas con los socios que contrajeran dicha enfermedad.

Las cooperativas de ahorro y crédito son un punto de apoyo para la sociedad, dando pequeños créditos que ayudan a incentivar el crecimiento de la sociedad, por años las cooperativas han estado prestando un servicio de ayuda a los sectores que no encajan

en el entorno de los bancos, pero durante la pandemia covid-19 hubo un tiempo de caos en donde la población se vio obligada a no salir de sus hogares lo que les impidió obtener un ingreso para sustentar sus gastos y peor aún para pagar un crédito esto ocasionó en las cooperativas un estancamiento en sus ingresos y en los socios un leve aumento de la morosidad de crédito esto ocasionó que las cooperativas no pudieran realizar todas sus actividades que ofrecían a los socios, también se ocasionó el cierre de cooperativas ocasionando despido de personal y como ya mencionamos anteriormente bajas en sus ingresos.

En la provincia Bolívar las cooperativas de ahorro y crédito son un apoyo para el sector agrícola y ganadero siendo los mayores usuarios de las mismas, pero con en el transcurso de la pandemia covid-19 estas instituciones no fueron capaces de satisfacer a los accionistas y empleados, las posibilidades de recibir depósitos por ahorros o cobrar crédito a los socios eran bajas ya que no tenían la infraestructura adecuada para atender ya que no estaban preparados para afrontar una situación de esta índole lo que les llevó a tomar otro tipo de medidas de cobro.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino COOPAC en esta dimensión, las instituciones financieras deberían pensar más en el aspecto financiero que evalúa la productividad, el volumen, la profundidad y la competitividad de los activos. Además, la evaluación comparativa debe diseñarse y adaptarse a situaciones económicas que se centren en cifras clave y supuestos estadísticos.

Al evaluar la confiabilidad y validez del instrumento contra indicadores desarrollados previamente, tomando en cuenta correcciones estadísticas, recomendaciones para el mejoramiento de la cooperativa, criterios ambientales, seguridad y responsabilidad social, y desarrollo económico.

La gestión de riesgo en la cooperativa es más que solo identificar y cuantificar los riesgos más bien, nos permite administrar nuestro negocio para maximizar nuestros esfuerzos para crear valor sin distraernos de la solución de problemas impredecibles, nos permite conocer el nivel de rentabilidad que debemos exigir, previniendo así actividades que no generan suficiente valor.

En la cooperativa de ahorro y crédito es administrar carteras de clientes y verificar la morosidad para ganar una comisión mensual. No limites el presupuesto de depósito, colocación y plazo de retiro de cartera para evitar comisión. Asesorar a socios y clientes sobre ofertas de productos y servicios dentro y fuera de la oficina en función de sus necesidades para aumentar la cartera de clientes y la ubicación, aprobar la documentación aportada por el socio para cumplir con los requisitos del libro de crédito.



## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo incide el plan estratégico en el fortalecimiento de la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino Agencia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, Periodo 2023 - 2027?

## **1.3. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es la percepción actual de los socios y clientes sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa, y qué aspectos se pueden mejorar para aumentar su satisfacción?
- ¿Cuál es la visión y misión adecuada para la cooperativa que permita establecer una dirección estratégica clara y alineada con las necesidades de los socios y clientes?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) específicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas en el contexto del Cantón San Miguel?
- ¿Cuáles deberían ser los objetivos estratégicos a largo plazo de la cooperativa para mejorar su desempeño financiero, su rentabilidad y su satisfacción de socios y clientes?

#### **1.4.Justificación**

Las grandes empresas crean, gestionan y aplican estrategias para seguir prosperando y no quedar atrapadas en el entorno empresarial. La competencia en el mercado financiero es ardua, las entidades financieras internacionales como, cooperativas, cajas de crédito, bancos cooperativos, entre otras, han sido obligadas a establecer planes estratégicos para mantenerse a la altura de la competencia y no desaparecer del mercado.

Los planes estratégicos son una herramienta que puede ser tanto para una empresa en general como para una sola área en específico, un plan estratégico implica conocer a la empresa tanto interna como externa esto implica hacer un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que hay en su entorno en base a eso podemos realizar un estudio y proceder a tomar decisiones acertadas para la institución.

Se realizará el presente trabajo con el fin de desarrollar un plan estratégico que se adapte a la situación actual de la cooperativa, y también teniendo en cuenta la situación política, económica, social y tecnológica.

## **1.5.Objetivos**

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

Desarrollar un Plan estratégico para el fortalecimiento de la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino Agencia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, Periodo 2023 - 2027.

### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

Conocer al plan estratégico desde la perspectiva teórica bibliográfica para la mejor aplicación del plan a incrementarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas.

Identificar las estrategias que se puedan aplicar para el fortalecimiento de la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas.

## **1.6.Hipótesis**

### ***1.6.1. Hipótesis nula***

No existe relación significativa entre la implementación de un plan estratégico y el fortalecimiento de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino Agencia San Pablo de Atenas en términos de su desempeño financiero, la satisfacción de socios y clientes, y su capacidad de adaptación y crecimiento en el sector financiero del Cantón San Miguel durante el periodo 2023-2027.

### ***1.6.2. Hipótesis alterna***

Existe una relación significativa entre la implementación de un plan estratégico y el fortalecimiento de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino Agencia San Pablo de Atenas en términos de su desempeño financiero, la satisfacción de socios y clientes, y su capacidad de adaptación y crecimiento en el sector financiero del Cantón San Miguel durante el periodo 2023-2027.

## 1.7. Variables (Operacionalización)

### 1.7.1. Variable Independiente

**Tabla 1.** Variable Independiente - Plan Estratégico

Variables	Tipos de variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Plan estratégico	Independiente	Al realizar un plan estratégico podemos implementar planes operativos para que la cooperativa pueda analizar los objetivos y metas.	Análisis estratégico	Análisis interno	Matriz PESTEL FODA FODA Cruzado DAFO Análisis FODA Matriz EFE matriz EFI
				Análisis externo	Fuerza de PORTER Matriz CAME General Electric
			Análisis técnico-operativos	Monitoreo de procesos	Diagrama de flujo diagrama de bloque
				Grupos de interés	Entrevista
			Análisis administrativo	Libros	Estados financieros Indicadores financieros
			Análisis financiero	Flujo económico y financiero	
				Portafolio de productos o servicios	Matriz BCG Matriz PEEA

### 1.7.2. Variable Dependiente

**Tabla 2.** Variable Dependiente - Fortalecimiento de la Gestión de la COOPAC

Variables	Tipos de variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Fortalecimiento de la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino Agencia San Pablo de Atenas.	Dependiente	Consiste fundamentalmente en la mejora de la eficiencia y eficacia, principalmente a nivel organizacional.	Planear	Rotación de trabajadores. Índice de participación.	Un plan de acción
			Organizar	Guías Herramientas de medición de acuerdo con los objetivos.	Un informe que presenta claramente hechos y cifras.
			Dirigir	Satisfacción del cliente Referencia de servicio Lealtad del cliente	Tasa de abandono o fuga de clientes Quejas o Reclamos
			Coordinar	Forman parte de un sistema integrado de seguimiento y evaluación	Seguimiento
			Controlar	Calificación del mercado Beneficio por cliente	Segmento

Nota. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

## CAPÍTULO II.

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

En el año 2017-2020 se realizó un plan estratégico en UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR con el tema “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUCARÁ, DOMICILIADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PASTOCALLE, PERÍODO 2017 – 2020” llegando a las siguientes conclusiones:

A través del direccionamiento estratégico se pudo definir la filosofía corporativa de la institución, la misma que va alineado al cumplimiento de los objetivos operacionales y financieros, esperando tener un incremento en el Patrimonio de 15% hasta el año 2021, y una Rentabilidad de 27%, lo cual permitirá que la institución desarrolle sus actividades de acuerdo con lo planificado. (JANETH KATERINE HERRERA CAMACHO : ANDREA GABRIELA UTRERAS VALDEZ, 2018)

Mediante la formulación de los planes tácticos y operativos cuyo método de cálculo utilizado fue la alineación de las estrategias con las diferentes perspectivas; financiera, del socio, procesos y talento humano para el periodo 2018-2020, se pudo calcular una inversión inicial de \$ 52.163,60, la misma que implementará la cooperativa para la puesta en práctica del plan estratégico diseñado a través de las diferentes estrategias planteadas, y que se evaluarán a través del flujo de caja proyectado con el fin de determinar si la propuesta es factible, cuya tasa interna de retorno será de 76% considerando un escenario optimista, lo cual se puede concluir que la propuesta financiada con recursos propios generara beneficios para la institución.

El diseño de un Plan Estratégico permite a cualquier institución definir su filosofía organizacional. Con el desarrollo de la planificación estratégica propuesta, la

cooperativa logrará optimizar sus servicios financieros y con un adecuado portafolio de productos y servicios se posicionará como líder en el mercado financiero rural del cantón Latacunga.

En la actualidad la manera de evaluar el desempeño de la cooperativa es poco metodológico, con la implementación de la Planificación Estratégica propuesta la cooperativa ejecutará planes tácticos y operativos que le permitan evaluar su desempeño dentro de las perspectivas: Financiera, del Socio, de Procesos y de Crecimiento, a través de indicadores de gestión reales y fáciles de interpretar mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral-CMI.

En la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA se realizó un plan estratégico con el tema “PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANANTIAL DE ORO LTDA.”” llegando a las siguientes conclusiones:

La situación económica del país empuja a la población a buscar un sustento económico en función de procesos de emprendimiento de nuevos negocios o su respectiva ampliación, dando lugar a una alta demanda de microcréditos.

Las cooperativas de ahorro y crédito día a día se han fortalecido, pues la confianza de sus socios genera una mayor imagen y obviamente su participación en el mercado se incrementa día a día, generando desde este punto de vista el desarrollo de sectores sociales que no han sido atendidos en la mayoría de los casos por las entidades financieras como los bancos. (SALVADOR, 2011)

Cooperativas como “Manantial de Oro” se encuentran desarrollando su mercado con la diversidad de servicios para mejorar su imagen a nivel local y provincial, sin embargo, los procesos de promoción y publicidad para mejorar la imagen corporativa son altos

La cooperativa “Manantial de Oro” mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en



conocimientos actuales, sin embargo, aún no se ha plasmado en un plan estratégico, motivo por el cual no se trabaja bajo objetivos comunes que tiendan hacia un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado. (SALVADOR, 2011)

El diagnóstico de la cooperativa nos permite determinar que su nivel de gestión se encuentra a un nivel medio, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una u otra forma permite identificar acciones que el mediano plazo permitirá minimizar incertidumbre (SALVADOR, 2011)

El establecimiento de estrategias y demás acciones permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la cooperativa “Manantial de Oro” puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido de la cooperativa en estudio. (SALVADOR, 2011)

En la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI se realizó un plan estratégico con el tema DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO DE TOACASO” llegando a las siguientes conclusiones:

Toda organización o institución financiera desde el marco operativo y logístico debe estar provista de un marco filosófico, operativo y organizacional en donde se plasme la misión y visión que dirige el accionar de la empresa; por ende, la CAC San Antonio de Toacaso, basa su gestión en la teoría y fundamentos técnicos que aportan los diferentes autores que se dedican al análisis y mejora de las estrategias financieras. (Enriqueta, 2013)

La participación del Área de Ahorro e Inversión en los procesos de mejoramiento y desarrollo de productos de captación e inversión depende de las políticas y el presupuesto establecido para tal efecto por la Gerencia de la CAC San Antonio de Toacaso. (Enriqueta, 2013)

La CAC tiene un posicionamiento bajo en el mercado financiero de la parroquia, puesto que pese a ser una institución financiera “consolidada” en base a los aportes de sus

asociados, el incumplimiento de obligaciones afecta la función para la que fue creada la Cooperativa.

Se ha establecido que los clientes que ocupan los servicios de la CAC son personas que pertenecen a un estrato social que se ocupa en actividades de pequeña empresa, microempresa, comerciales, profesionales y grupo artesanal, pero que incumplen en el pago de sus créditos, por esta razón la Cooperativa ha disminuido drásticamente su liquidez y capacidad de crédito.

No existe un adecuado asesoramiento sobre procesos de recuperación de cartera vencida ni cuentan con la legislación necesaria para ello, de tal manera que los activos corren el riesgo de convertirse en cartera castigada de difícil recuperación y por ende menoscaba la liquidez de la cooperativa producto de una mala gestión administrativa y financiera.

No existe un programa de capacitación y socialización que permita a los clientes internos y externos tener adecuados canales de comunicación que posibilite conocer información financiera de resultados operativos de la CAC.

El principal medio con que cuenta CAC para su publicidad además de la radio es el cliente satisfecho que multiplica a través de amigos y parientes la calidad 110 de servicio brindado por la institución; por ello no se han diseñado estrategias de comunicación efectiva que fomenten el ahorro de la comunidad.

La CAC San Antonio de Toacaso no cuenta con un plan de marketing y mercadeo agresivo que contemple estrategias de publicidad y promociones que haga conocer y llegue al cliente actual y potencial.

## **2.2.Marco Científico**

### **2.2.1. ¿Qué es un Plan Estratégico?**

La planeación estratégica es una actividad empresa preferida establece una visión y haz un seguimiento para lograrla objetivos y tareas. Estas herramientas de gestión instrucciones para organizaciones preferidas oportunidades en un mundo globalizado que exige sistema estratégico para su desarrollo. (Medina, 2013)

Es por eso considere la importancia de trabajar juntos el entorno en el que se encuentra la organización, La dirección y filosofía que debe seguir la empresa lograr los resultados propuestos.

Por otra parte, se sostiene las personas que siguen una tendencia o se mantienen en el mercado deben analizar sus inversiones en caso de obtener ganancias.

Existe una práctica financiera llamada estructuración de cartera que está diseñada para ayudar a reducir el riesgo de inversión teniendo en cuenta la cantidad máxima de opciones o instrumentos, tasas y ubicaciones y los plazos para que tomen mejores decisiones.

Este tipo de actividad financiera no es propia de las grandes empresas, ya que puede ser utilizado por pequeñas y medianas empresas que tienen exceso de capital para realizar inversiones y así tener potencial de crecimiento económico. (Medina, 2013)

### **2.2.2. ¿Cuáles son sus Fases?**

El proceso de planificación estratégica consta de diferentes fases que son:

- Diagnóstico actual;
- Identidad organizacional;
- Análisis del entorno;
- Objetivos estratégicos;
- Plan de acción u operativo;
- Seguimiento.

**Diagnostico actual:** Comprender el estado actual de su organización es esencial si su objetivo es hacer crecer su negocio. (Concur, 2022)

**Identidad organizacional:** Una vez diagnosticado el estado actual de la organización, se aborda el siguiente paso: definir o redefinir la identidad corporativa (si ya existe).

- **Misión** (objetivo de la empresa);
- **Visión** (pronóstico del futuro de la empresa);
- **Valores** (normas éticas y morales de la organización).

La misión responde a preguntas como: ¿Qué hace la empresa? ¿Cuál es tu razón de ser? ¿Quiénes son sus clientes? La visión también aborda preguntas sobre cómo se verá la organización a largo plazo. (Concur, 2022)

Después de todo, los valores sirven como guía para las acciones de todos los miembros de la empresa, ahora y en el futuro.

**Análisis del entorno:** El análisis ambiental significa estar al tanto de las diversas tendencias y situaciones que pueden afectar el desarrollo de la empresa de una forma u otra.

Si bien en la matriz FODA se tiene en cuenta cierta información (especialmente en lo que se refiere a factores externos), es importante considerar otros factores de interés como los clientes, la competencia y las relaciones con los proveedores. (Concur, 2022)

**Objetivos estratégicos:** Cuando hablamos de objetivos estratégicos, nos referimos a la identificación de resultados concretos que la empresa quiere alcanzar para asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Dado que los objetivos estratégicos deben cumplir varios criterios, junto con el desarrollo de la empresa, la tecnología de objetivos SMART se suele utilizar para formular objetivos estratégicos. (Concur, 2022)

- **Específicamente:** ¿Qué quieres lograr? ¿Cómo? ¿Cuándo?
- **Medible:** se puede calcular el progreso;
- **Alcanzable:** (alcanzable): realizable;

- **Realista o relevante:** (realista): es relevante y adaptado a la realidad;
- **Temporal:** (Limitado): Por un período fijo de tiempo.

El uso de objetivos SMART es una excelente manera de aumentar la productividad de su equipo, concentrarse en lo que realmente importa para su organización y lograr sus objetivos.

### **Plan de acción u operación**

Un plan de acción o plan de acción consiste en un conjunto de estrategias que se deben implementar para lograr las metas establecidas. Debe incluir las tareas planificadas, quién es el responsable, los recursos disponibles y los diversos procedimientos a seguir. (Concur, 2022)

Los planes de acción deben ser coherentes con la misión, visión y valores de la empresa nuevamente, esto es para que lo sepan los miembros de la organización una vez que está listo y distribuido, es hora de ponerlo en uso.

### **Seguimiento**

Una vez que se implementa el plan de acción, su implementación debe ser monitoreada continuamente.

De esta forma, se podrán detectar situaciones que requieran una intervención inmediata o un ajuste más profundo de las estrategias implementadas hasta el momento. (Concur, 2022)

### **2.2.3. Tipos de Plan Estratégico**

Se clasifican en los siguientes tipos de plan estratégico:

#### **2.2.3.1. Plan Estratégico de Marketing.**

Un plan de marketing es un documento de trabajo que contiene las estrategias y acciones que se implementarán en el departamento para lograr los objetivos de la empresa. En otras palabras, es un documento estratégico que promueve el acuerdo.

Además, el plan de marketing estratégico se considera un documento de referencia que aclara las prioridades y responsabilidades del equipo y simplifica la toma de decisiones. (Hernández, 2022)

### **2.2.3.2. Plan Estratégico Operativo.**

Si bien la planificación estratégica generalmente comienza a nivel organizacional, la planificación operativa se enfoca en departamentos y equipos individuales y aborda las necesidades comerciales diarias. (Nana, 2020)

### **2.2.3.3. Plan Estratégico Logístico.**

Los planes logísticos pueden variar según el tipo de negocio y el tipo de producto o servicio ofrecido, pero en general todos tienen un objetivo común: satisfacer las necesidades logísticas y ahorrar tiempo y recursos durante el cumplimiento. Tener un plan logístico en marcha elimina la improvisación, ya que permite seguir protocolos detallados para garantizar que todo funcione como debería. (Empresa, 2022)

### **2.2.3.4. Plan Estratégico de Equipo Humano y Emplear Branding.**

En resumen, es bueno pensar en la marca del empleador como una estrategia para construir y mantener una imagen corporativa positiva. La diferencia es que el público no es el cliente final, sino el empleado. Está claro que estas medidas no se pueden desactivar, porque el hecho de que la empresa sea reconocida como un buen empleador es bueno para la percepción de la marca por parte del cliente final. (Curi, 2019)

## **2.2.4. Las Fases de la Gestión**

**Iniciación.** Esta fase marca el comienzo del proyecto y es la fase donde se lleva a cabo la preparación del proyecto.

**Planificación.** El propósito de esta fase es crear un plan de proyecto que describa cómo se gestionará cada área durante la ejecución. Cada fase tendrá hitos y fechas clave, así como fechas de finalización y objetivos de proyectos individuales.

**Ejecución.** Esta fase cubre la correcta distribución y gestión de todas las tareas del proyecto descritas en la fase de planificación.

**Seguimiento y control.** Durante la fase de seguimiento, se comparan el tiempo, el costo y el rendimiento de cada fase, y se realizan los cambios necesarios en cada paso para mantener el progreso del proyecto.

#### ***2.2.5. ¿Qué es Planeación?***

La programación se define como seguir pautas de línea de tiempo con el objetivo principal de llevar a cabo una actividad o resolver un problema de manera organizada y eficiente.

La planificación es el desarrollo de una estrategia para lograr un objetivo establecido. Es una función básica de gestión basada en determinar de antemano qué se debe hacer, cuándo se debe hacer, cómo se debe hacer y quién lo hará. En este proceso intelectual, es necesario establecer metas y desarrollar diferentes cursos de acción que puedan alcanzarlas. Esto se hace para lograr el objetivo con éxito. (Osteicoechea, 2023)

#### ***2.2.6. ¿Que son Estrategias?***

Una estrategia es un plan que se implementa para alcanzar o conseguir un objetivo.

También nos dice que la estrategia es un plan para coordinar y dirigir actividades que están claramente definidas de antemano y se utilizan para llevar a cabo procedimientos que conducen a mayores beneficios la persona responsable de desarrollar estos planes de acción tiene el rol de liderar un grupo de personas. (Giani, 2022)

#### ***2.2.7. ¿Qué es Matriz FODA?***

El análisis FODA es un método utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o incluso de un proyecto específico. Aunque a menudo es ampliamente utilizado por pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, grandes corporaciones y otras organizaciones; El análisis FODA se puede utilizar tanto para fines profesionales como personales. El análisis FODA es una herramienta simple pero poderosa que ayuda a identificar oportunidades de mejora competitiva. Esto le permite trabajar para mejorar su negocio y su equipo mientras se adelanta a las tendencias del mercado. (Raeburn, 2021)

### **2.2.8. ¿Qué es Matriz EFE?**

La matriz EFE es una herramienta para evaluar factores externos y una forma de organizar toda la información que pueda tener un impacto externo en una empresa u organización. Estos incluyen la intervención en los aspectos socioculturales, ambientales, técnicos e incluso políticos de todos los procesos comerciales. (Santos, 2023)

La importancia de la matriz EFE es que te permite reconocer las oportunidades y amenazas de tu empresa. En áreas de oportunidad, es una forma de determinar cuánto sacas de ella; para las amenazas, es una forma de comprender de qué amenazas debe ser más consciente. (Santos, 2023)

### **2.2.9. ¿Qué es Matriz EFI?**

La matriz EFI, también conocida como MEFI (abreviatura de matriz de evaluación de factores internos), es una herramienta de auditoría interna diseñada para comprender las fortalezas y debilidades de una empresa o las áreas específicas en las que puede mejorar.

La matriz EFI se utiliza para medir de forma objetiva y numérica la eficiencia de un proceso o sistema. Permite identificar oportunidades de uso ineficiente de los recursos y tomar medidas para mejorar los resultados. Además, la matriz EFI se puede utilizar para comparar diferentes procesos o sistemas; de esa manera aprenderá cuáles son más efectivos y adoptará las mejores prácticas. También es importante para la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y la medición del progreso de la implementación de mejoras.

### **2.2.10. ¿Qué es Matriz FODA Cruzada?**

La matriz DAFO transversal consiste en la determinación de las actividades estratégicas, las cuales, junto con las principales estrategias de la empresa, deben formar un marco para clarificar los planes estratégicos y operativos de la empresa. (León, 2021)



Para realizar un análisis "FODA CRUZADO", primero se debe desarrollar un análisis FODA de los diferenciadores, seguido de un análisis.

En esta matriz se agrega la dimensión estratégica, que contrasta los factores internos de la organización con los factores externos dados por el entorno. La estrategia se ha desarrollado teniendo en cuenta dos dimensiones del FODA. (León, 2021)

### ***2.2.11. ¿Qué es Matriz CAME?***

El análisis CAME es una herramienta utilizada para formular estrategias basadas en datos obtenidos previamente a través del análisis FODA. El análisis FODA se utiliza para descubrir cuatro elementos clave en todas las actividades comerciales: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis CAME se ocupa de la correlación de estos factores con las acciones que queremos tomar en los negocios. (digital, 2022)

**CAME** es un acrónimo formado por las letras iniciales de las palabras corregir, encarar, mantener y operar, donde cada palabra es una respuesta a las palabras clave del análisis **DAFO** e indica una de las actividades básicas que es la estrategia concebida a través de estas palabras. (digital, 2022)

- **Corrección (Debilidades):** Toda estrategia debe partir de lo que no está funcionando en el negocio.
- **Respuesta (Amenazas):** ¿Qué amenazas externas enfrenta la empresa? Debemos descubrirlos y confrontarlos.
- **Mantener (Fortalezas):** Conocer cuáles son nuestras fortalezas y definirnos en ellas. **Explotación (Oportunidad):** Aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

### ***2.2.12. Fuerza de Porter***

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter identifica y describe cinco fuerzas económicas que gobiernan cada sector industrial. Más específicamente, explica cómo estas fuerzas determinan la intensidad competitiva, el potencial de ganancias y el atractivo de cada sector de la economía.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se ha vuelto imprescindible para muchas empresas porque les permite entender la dinámica de sus sectores económicos y orientar sus estrategias de negocio. Eso te incluye a ti. Para darle una idea de cómo estas cinco fuerzas económicas afectan su industria específica, en este artículo explicamos cómo afectan el mercado y le brindamos un análisis de muestra de cada una. (Silva, 2022)

- ✓ Competencia en el sector económico.
- ✓ Potencial para nuevos competidores.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Capacidad negociadora de los clientes.
- ✓ Amenaza de productos sustitutos.

La forma en que aplique este modelo a su negocio depende completamente de la naturaleza de su industria. Es decir, primero debe comprender las fuerzas que lo afectan y luego obtener la información que se aplica a su caso particular.

#### **2.2.12.1. Competencia en el Sector Económico.**

Está claro que la competencia tiene un fuerte impacto en la rentabilidad y el potencial de altos rendimientos de la inversión en todos los sectores de la economía, pero también puede afectar el potencial de un mercado determinado para atraer nuevos competidores.

Si está en una industria altamente competitiva, es más difícil obtener ganancias porque los clientes tienen más opciones. Si sus precios son demasiado altos, se asociarán con otra empresa que los venda a un precio más bajo.

En otras palabras, los clientes tienen más poder que los proveedores, lo que obligará a los proveedores a bajar los precios en relación con otros proveedores hasta que sus ingresos apenas superen los costos, lo que a su vez reduce sus ganancias y evita que ingresen nuevos participantes al mercado. (Silva, 2022)

#### **2.2.12.2. Potencial para Nuevos Competidores.**

Si un nuevo competidor ingresa a su mercado rápidamente ya un precio bajo, es probable que venda un producto con las características mínimas para satisfacer a sus

primeros clientes. La tasa a la que nuevos operadores ingresan a su mercado depende de las barreras que su industria les impone. Si se necesita mucho dinero y tiempo para desarrollar un producto viable y pagar los gastos generales, será difícil para las nuevas empresas ingresar o competir en su mercado.

#### **2.2.12.3. El poder de Negociación de los Proveedores.**

La cantidad de proveedores o competidores en su mercado puede afectar la capacidad de su empresa para controlar los precios. Los proveedores fijan los precios cuando hay poca o ninguna competencia. Si un cliente no acepta su precio, puede encontrar fácilmente otro que lo haga.

Por otro lado, cuantos más proveedores haya en su industria, menos capacidad tendrán para controlar los precios. En este caso, las personas tienen varias opciones y, si su precio es demasiado alto, pueden comprar a otro proveedor.

#### **2.2.12.4. Capacidad Negociadora de los Clientes.**

La cantidad de clientes potenciales en su mercado afecta directamente su capacidad para controlar los precios; si son pequeños, tendrán más impacto. En ese caso, el proveedor debe aceptar la solicitud de precio del cliente o correr el riesgo de actuar en connivencia con otros proveedores porque necesitan compradores para generar ingresos. (Silva, 2022)

Por el contrario, si estás en una industria con una gran cantidad de clientes, su capacidad se verá reducida porque habrá menos proveedores y tendrán que aceptar sus precios o no podrán comprar el producto o servicio.

#### **2.2.12.5. Amenaza de Productos Sustitutos.**

Los productos alternativos de otras industrias que los clientes usan indistintamente, como el té o el café, pueden tener un gran impacto en su mercado.

Si hay sustitutos más baratos o mejores para su producto, debe competir con su industria y otras empresas con productos similares. Por el contrario, si su producto no es sustituible, cualquier empresa en su mercado o en su mercado tendrá que enfrentarse

a otros competidores. Debido a que existe mucha competencia en múltiples mercados, la existencia de productos similares tiene poco impacto en sus precios e ingresos. (Silva, 2022)

### **2.2.13. Matriz BCG**

La matriz Boston Consulting Group (BCG) fue introducida en 1968 por la organización del mismo nombre: The Boston Consulting Group (BCG, 2013) asesora a las empresas en la gestión de carteras en un artículo titulado "Carteras de productos". Las organizaciones clasifican los productos en la cartera de una empresa como estrellas, toros, perros o signos de interrogación según la tasa de crecimiento y la participación de mercado según su flujo de efectivo y crecimiento. (Arias, 2014)

Según Schnaars (1994), las tendencias estratégicas se hicieron populares en la década de 1970, a menudo utilizando modelos basados en matrices, como las matrices de posición y atractivo del mercado, las matrices del ciclo de vida de la cartera y las matrices de políticas direccionales. También afirma que todas estas matrices apoyan la formulación de la estrategia de una organización para una situación particular.

El desarrollo de la matriz BCG se dio en un contexto social y económico diferente al actual, y en este sentido, Kiechel III (2010) sostiene que es importante conocer este contexto para poder juzgar y comprender sus implicaciones y consecuencias. en cuanto al desarrollo de la matriz, ya que proviene de una época en la que no se entendía la competencia como lo es hoy, en una época caracterizada por la introducción de productos tecnológicos, buscando principalmente mejoras en la producción, hubo interés en dar respuesta a los problemas de inflación existentes economía y recesión general en los EE.UU. (Arias, 2014)

Por otro lado, es importante comprender la secuencia conceptual en la que se basa la matriz BCG para priorizar el análisis y la crítica de sus raíces conceptuales más que los juicios superficiales. Basada en la compilación de Schnarr en 1994, la matriz BCG es el resultado de una adaptación realizada por el equipo del consultor Bruce Henderson.

BCG significa, derivado de la curva de experiencia, que a su vez deriva de la curva de aprendizaje, que permite obtener importancia estratégica en forma de matriz de crecimiento de participación, más tarde denominada matriz de crecimiento - participación o matriz BCG. (Arias, 2014)

#### ***2.2.14. La matriz de McKinsey***

Es una herramienta analítica utilizada para evaluar el atractivo relativo de diferentes mercados con el fin de configurar la combinación de negocios óptima. (Roldán, 2020)

McKinsey Matrix de GE es una herramienta de gestión eficaz que se centra en priorizar las inversiones en empresas de una amplia gama de industrias. La matriz de McKinsey es un modelo interesante para los gerentes que quieren mejorar la toma de decisiones, especialmente cuando el problema es aumentar la inversión en la cartera de la empresa. (Roldán, 2020)

El rápido crecimiento de las organizaciones que ahora tienen varios departamentos crea nuevos obstáculos que superar, como la necesidad de crear nuevas soluciones. Es en este contexto que surgen herramientas para hacer frente a la alta complejidad de la empresa. (Roldán, 2020)

#### ***2.2.15. La Matriz PEEA***

Esta matriz es un sistema de cuatro cuadrantes que muestra si una organización necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas FF y VC, así como las dos dimensiones externas FI y EA pueden considerarse determinantes de la posición estratégica global de la organización. (Aguilera, 2011)

Dependiendo de la organización involucrada, existen muchas variables que pueden cubrir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. La matriz PEEA debe adaptarse al tejido específico en estudio y, preferiblemente, basarse en datos reales. (Aguilera, 2011)

### ***2.2.16. Diagrama de Flujo***

Una de las formas más exitosas en que una empresa puede aumentar la rentabilidad es analizar cada uno de sus procesos. Desde aquí podrá detectar errores y áreas que se pueden mejorar o resolver de manera diferente a lo que se ha hecho. Para esta tarea, un diagrama de flujo es la manera perfecta de visualizar objetivamente la organización de su empresa. (Miro, 2023)

Un diagrama de flujo es un diagrama que explica visualmente un proceso o flujo de trabajo, por lo que también se le llama diagrama de flujo. Utilizando símbolos y definiciones estandarizados, los diagramas de flujo describen visualmente los diversos pasos y decisiones de un proceso. A lo largo de los años, han sido populares en muchos campos, desde la ingeniería y la educación hasta la programación informática y la gestión de proyectos.

Se utilizan para comunicar desde los procesos más simples hasta los más complejos, por lo que son increíblemente dinámicos y versátiles. Al mirar el diagrama de flujo, el espectador debería poder obtener fácilmente una descripción general del proceso.

Por lo general, se dibuja usando varios símbolos, cada uno de los cuales representa una secuencia o un paso diferente en el proceso. Para crear un diagrama de flujo, generalmente usamos diferentes elementos y formas, tales como: actividades, materiales, servicios, entrada y salida. Si está tratando de tomar una decisión, pero no está seguro del proceso, usarlo puede simplificar enormemente el proceso de toma de decisiones. (Miro, 2023)

### ***2.2.17. Diagrama de Bloque***

Un diagrama es una representación gráfica que muestra las relaciones entre los diversos componentes de un nodo. Un bloque en sí mismo es un concepto con varios significados: puede ser un grupo de elementos con propiedades comunes, un gran fragmento de un material compacto o un grupo de entidades u organizaciones, por nombrar algunos. Un diagrama que muestra cómo funciona internamente un sistema se

llama diagrama de bloques. La presentación se construye utilizando diferentes bloques y sus enlaces para mostrar la organización general. (Porto, 2017)

Los diagramas de flujo se utilizan a menudo para mapear los procesos de fabricación. Las materias primas se colocan en el cuadro superior y luego se describen detalladamente los sucesivos pasos del proceso hasta llegar al producto terminado (el último cuadro). Los bloques generalmente se escriben con el infinitivo. Las condiciones físicas (presión, temperatura, etc.) necesarias para el desarrollo de cada etapa del proceso se indican en el lado izquierdo de los cuadrados. (Porto, 2017)

### ***2.2.18. Entrevista***

Las entrevistas son métodos en los que los investigadores intentan obtener información de forma verbal y personal. Esta información estará dentro aspectos subjetivos sobre los acontecimientos de la vida y las personas, como creencias, actitudes, opiniones o valores asociados a situaciones. (Torrecilla, 2007)

Una investigación está en curso. Como introdujimos en el apartado anterior, puede verse como una técnica que facilita los datos en sí o como una técnica complementaria a otros métodos típicos de investigación cualitativa como la observación participante y los grupos focales. (Torrecilla, 2007)

Nahoum (1985) lo vio más como un encuentro privado e íntimo donde una persona habla con otra y cuenta sus historias o de una versión de la verdad, una respuesta a una pregunta relacionada con una pregunta en particular.

Taylor y Bogan (1986) entendieron la entrevista como una serie repetida de encuentros cara a cara entre el entrevistador y su informante, el objetivo es obtener la perspectiva del informante sobre su vida, experiencia o situación.

Alonso (1994) señala que las entrevistas se estructuran como discursos, que son formulados principalmente por el entrevistado, las intervenciones del entrevistador, cada una de las cuales tiene un significado específico, están vinculadas y basadas en el llamado contrato de comunicación su entorno social.

### **2.2.18.1. Tipos de entrevista.**

**Entrevista estructurada:** Los investigadores planifican todo con anticipación preguntas que quieras hacer. Así que prepara una batería grande problemas que serán coordinados por los ejecutados Clasificación y orientación.

**Entrevista Semiestructurada:** Antes de la entrevista, el investigador hace un trabajo de planificación de la entrevista y prepara un guion para identificar los temas sobre los que quiere obtener información. (Torrecilla, 2007)

Entrevistas no estructuradas o abiertas: No se requiere guion antes de la entrevista. La información obtenida del mismo se formó sincrónicamente a partir de las respuestas de los encuestados.

**Entrevista inicial, exploratoria o de diagnóstico:** Tienen por objetivo la identificación de aspectos relevantes y característicos de una situación para poder tener una primera impresión y visualización de esta.

**Entrevista de desarrollo o de seguimiento: Describir** la evolución o el proceso de una situación, o de un aspecto determinado dentro del contexto de estudio.

**Última entrevista:** Se lleva a cabo una investigación cuando el propósito es comparar información, resumir aspectos de una investigación o informar ciertas inquietudes para hacer avanzar el proceso. (Torrecilla, 2007)

### **2.2.19. Estados Financieros**

El principal objetivo del análisis contable es transformar los datos de la empresa en información útil, lo que redundará en el desarrollo de estrategias básicas para la toma de decisiones a corto y largo plazo. (Ortíz, 2018)

En el análisis de los estados financieros, los elementos principales son la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de situación financiera, y mediante el uso de diferentes métodos de evaluación financiera, estos factores importantes pueden revelar factores importantes para que la empresa tome decisiones financieras. (Ortíz, 2018)



Al final de cada período de reporte, las empresas entregan informes para su propio análisis para presentar sus resultados financieros y así facilitar la toma de decisiones de los usuarios.

Es importante que los resultados de los informes anuales brinden información de acuerdo con las normas contables, ya que esto aumenta la calidad y confiabilidad de la información, además, reduce el riesgo, aumenta la confiabilidad de la empresa y asegura una mayor probabilidad de ganancias acceso al crédito en el sistema financiero. (Ortíz, 2018)

#### **2.2.20. *Financieros***

Esto significa que la financiación pertenece a la financiación. Son áreas de la economía que estudian la captación de recursos (dinero) y su inversión y ahorro. (Westreicher, 2020)

La financiación puede ser para países (finanzas públicas), empresas (finanzas corporativas) o personas físicas y sus familias (finanzas personales).

Cabe señalar que un financiero es también un profesional, por ejemplo, un experto en el campo de las finanzas empleado por la empresa, que puede asesorar sobre cómo obtener los recursos necesarios para la planificación de inversiones. (Westreicher, 2020)

Del mismo modo, una financiera es una entidad que se ocupa de la intermediación financiera. En otras palabras, la empresa toma recursos de los depositantes y otorga préstamos a los agentes que los solicitan.

Cabe señalar que, a diferencia de la contabilidad, el campo de las finanzas no se limita a reflejar la situación actual, por ejemplo, los estados financieros de la empresa, sino que también incluye pronósticos para el futuro. (Westreicher, 2020)

#### **2.2.21. *Tasa de Abandono o Fuga de Clientes***

Tiene como objetivo identificar a los clientes que probablemente abandonen un producto, un grupo de productos o todos los productos ofrecidos por un

establecimiento. El acto de evitar que los clientes se vayan se llama retención de clientes. (Caamaño, 2014)

### **2.2.22. *Quejas o Reclamos***

Independientemente de la calidad de su producto, el nivel de participación en la administración de su cuenta o la disposición de su fuerza de ventas, los consumidores siempre encontrarán una manera de expresar su insatisfacción. (Douglas, 2023)

Es un punto clave en su experiencia con la empresa, y el manejo efectivo de las quejas ayuda a convertir las quejas de los clientes en reclamaciones satisfechas. La forma en que maneja las quejas puede significar la diferencia entre perder o mantener un cliente. (Douglas, 2023)

Las razones por las que los clientes se preocupan no son siempre las mismas es importante distinguir las emociones que motivan cada contacto y saber responder a las quejas de los clientes para recuperar su confianza y satisfacción pregúntese si el cliente no está satisfecho con una característica del producto que usted puede corregir o si la experiencia no cumplió con las expectativas en términos de servicio, entrega o servicio posventa.

Las excusas y los regalos no son suficientes. Se trata de restaurar la confianza del consumidor. Sin embargo, es importante ajustar su estrategia de recompensas para no perder dinero financieramente. (Douglas, 2023)

### **2.2.23. *Seguimiento***

Se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de los resultados del seguimiento en términos de recursos utilizados, metas intermedias alcanzadas y tiempo y presupuesto esperado, tácticas y estrategias para determinar cómo avanza el proyecto en su montaje y qué se debe hacer. (Caal, 2013)

Según el Banco Mundial: el seguimiento se entiende como una evaluación continua de la implementación total del proyecto en relación con el plan (período) acordado y su relación con el uso de inversiones, infraestructura y servicios. El monitoreo brinda información continua a los administradores y otras partes interesadas y brinda

retroalimentación sobre el desempeño del proyecto. Esto permite identificar posibles dificultades y predecir a tiempo posibles complicaciones y falta de recursos. (Caal, 2013)

Daniel Urzúa (2004, 19-...) afirmó: El seguimiento es una actividad constante a lo largo del proceso del proyecto que permite revisar periódicamente todo el trabajo, incluyendo la eficacia de la gestión de los recursos humanos y materiales, así como su eficacia. género para lograr los objetivos propuestos. Es fundamental que el seguimiento se realice como parte integral del proyecto y coordinado con los responsables de su gestión, para que no se realice únicamente como seguimiento. Recordemos que el rol de la supervisión es asegurar el aprendizaje institucional, no opinar sobre el resultado del proceso. (Caal, 2013)

#### **2.2.24. Segmento**

El sector de las cooperativas, controladas y reguladas por la Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS), han visto la necesidad de establecer una adecuada segmentación a su sector, y brindar a la comunidad sostenibilidad financiera. Tal es el caso, en el cual las cooperativas se segmentan en función del total de activos, el cual, se visualiza debajo, para mayor comprensión: (Hidalgo, 2019).

**Tabla 3.** Segmentación de las entidades del sector popular y solidario.

<b>Segmento</b>	<b>Activos (USD)</b>
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

**Nota.** Segmentación de Activos por Valor en USD (Hidalgo, 2019).

## **2.3.Marco Conceptual**

### **2.3.1. *Gestión***

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

### **2.3.2. *Fortalecimiento de la Gestión***

Es a la vez un verbo (el acto de crear eficiencias, generalmente mediante la mejora de capacidades organizacionales específicas, como infraestructura, operaciones, salud financiera y planificación) y un sustantivo (el resultado de un mayor enfoque en la eficiencia).

### **2.3.3. *Planeación Estratégica***

Planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

### **2.3.4. *Estrategias***

Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

### **2.3.5. *Plan***

La palabra plan quiere decir altitud o nivel que proviene del latín ‘’ Planus ‘’ y puede traducirse como ‘’plano’’. Un plan es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.

### **2.3.6. *Plan Estratégico***

Un plan estratégico es una herramienta que sirve para definir hacia dónde quiere ir tu organización y qué acciones se realizarán para lograr esos objetivos. Por lo general, un plan estratégico incluirá las declaraciones de visión y misión de tu empresa, tus

objetivos a largo plazo (así como tus objetivos anuales a corto plazo) y un plan de acción de los pasos que vas a llevar a cabo para avanzar en la dirección correcta.

### ***2.3.7. Indicador***

Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

### ***2.3.8. Diagnóstico Situacional***

Es una herramienta que permite conocer el estado actual de una institución, organización o empresa y los problemas que afectan su funcionamiento y desarrollo.

El propósito de realizar un diagnóstico de situación es identificar y explicar los factores y actores que inciden en el problema, analizar sus perspectivas y evaluar posibles soluciones.

## **2.4.Marco Legal**

### **Constitución**

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados. (2008, 2008)

El Título VI, capítulo primero de la Constitución de la República del Ecuador establece los principios generales del régimen de desarrollo. En el Artículo 275 se define el régimen de desarrollo como un sistema organizado, sostenible y dinámico que abarca los aspectos económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, buscando asegurar el buen vivir o sumak kawsay.

El Estado tiene la responsabilidad de planificar el desarrollo del país para garantizar la aplicación de los derechos, el logro de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios fundamentales establecidos en la Constitución. Esta planificación debe fomentar la equidad social y territorial, impulsar la concertación y ser participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

Se enfatiza que el buen vivir implica que todas las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades puedan disfrutar plenamente de sus derechos y asumir responsabilidades en un contexto de respeto a la diversidad cultural, interculturalidad y convivencia armoniosa con la naturaleza.

La sección octava del documento se enfoca en el sistema financiero y contiene disposiciones específicas sobre la participación de entidades financieras en otros sectores y la diversificación de formas de organización en la economía.

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. (2008, 2008)

El Artículo 312 establece restricciones para las entidades o grupos financieros, prohibiendo la posesión permanente, total o parcial, de participaciones en empresas que no estén relacionadas con actividades financieras. Además, se prohíbe su participación en el control del capital, inversiones o patrimonio de medios de comunicación social, incluyendo a sus representantes legales, miembros del directorio y accionistas.

Por otro lado, el Artículo 319 reconoce diversas formas de organización en la producción económica, como las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado se compromete a fomentar aquellas formas de producción que garanticen el buen vivir de la población y desincentivar aquellas que afecten los derechos humanos o los de la naturaleza. Se busca también impulsar la producción que satisfaga las necesidades internas y asegure la participación activa de Ecuador en el ámbito internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (2008, 2008)

El Código Orgánico Monetario y Financiero, en su Título II sobre el Sistema Financiero Nacional, especifica en el Capítulo 1, Sección 1 las actividades financieras y su autorización.

El Artículo 144 establece que únicamente las personas jurídicas que cuenten con la autorización otorgada por los organismos de control respectivos están habilitadas para utilizar ciertas denominaciones específicas. Entre estas denominaciones se encuentran "banco", "corporación financiera", "almacén general de depósito", "casa de cambio", "servicios auxiliares del sistema financiero", "cooperativas de ahorro y crédito", "asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda" y "cajas centrales", así como otras denominaciones específicas presentes en el presente Código.

Además, se establece que no se pueden emplear expresiones que, por su similitud fonética o semántica, generen confusión con las denominaciones mencionadas anteriormente. La Superintendencia correspondiente será la encargada de calificar y determinar la existencia de dicha semejanza.

El Capítulo 6 se centra en el Sector Financiero Popular y Solidario y en su Sección 1, se detallan disposiciones comunes.

El Artículo 440 define que, para los efectos de aplicación de este Código, los miembros del consejo de administración de las cooperativas de ahorro y crédito, de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, así como los miembros del consejo de administración de las cajas centrales y sus representantes legales, serán considerados administradores. Además, establece que los consejos de vigilancia tienen una responsabilidad compartida en el rendimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, y las cajas centrales. Estos consejos de vigilancia están sujetos a las responsabilidades y sanciones estipuladas en el código para los consejos de administración.

Asimismo, se especifica que no podrán desempeñarse como representantes legales de las entidades que conforman el sector financiero popular y solidario aquellos individuos que sean cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los miembros de los Consejos de Administración o Vigilancia.

Por último, el Artículo 444 señala que las entidades financieras populares y solidarias están sujetas a la regulación por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Estos organismos reguladores deben considerar las particularidades y características inherentes al sector al emitir sus políticas.

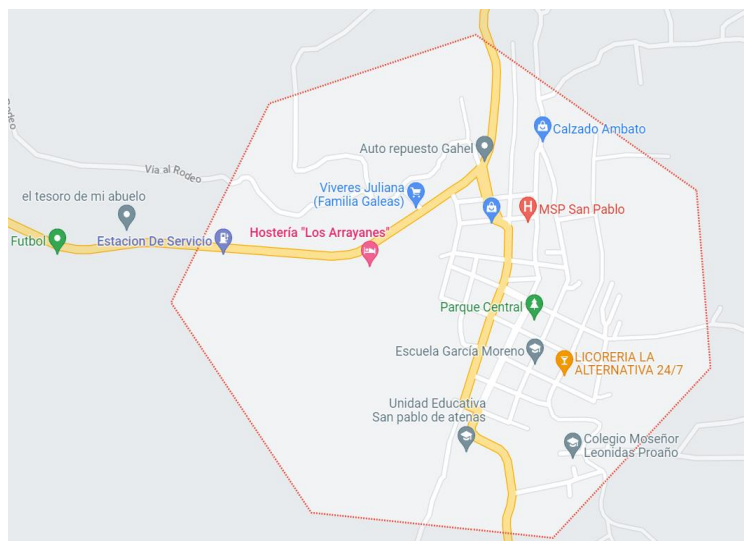


## 2.5.Marco Georreferencial

### 2.5.1. Macro

La parroquia San Pablo de Atenas está ubicada a 22 km de San Miguel Bolívar.

**Ilustración 1.** Macro referencia de la ubicación de la COOPAC



**País:** Ecuador

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** San Miguel

**Parroquia:** San Pablo de Atenas

### 2.5.2. *Micro*

La cooperativa COOPAC está ubicada de la siguiente forma: diagonal a la junta administradora de agua potable San Pablo Junto a la iglesia católica San Pablo de Atenas. Está ubicado en la parte posterior del parque central.

**Ilustración 2.** Localización de la COOPAC con dirección de calle principal y secundaria.



## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

##### ***3.1.1. Investigación Cualitativa***

La investigación cualitativa es uno de los tipos de investigación más utilizados. Este estudio analiza los fundamentos, métodos, planificación y herramientas necesarias para la correcta ejecución de la investigación cualitativa. El propósito del estudio fue comprender y demostrar los beneficios de este método de investigación. (Bejarano, 2016)

Este tipo de investigación nos ayudara a comprender la situación de la empresa ya que se plantea realizar una entrevista y en el lugar hacer una observación participante, de lo cual obtendremos información para nuestra investigación.

#### **3.2. Enfoque de la investigación**

##### ***3.2.1. Investigación bibliográfica***

La investigación bibliográfica implica la revisión del material bibliográfico existente relevante para el tema en estudio. Este es uno de los pasos clave en cualquier investigación, incluida la selección de las fuentes de información. Esto se considera un paso significativo ya que implica una serie de pasos que incluyen observación, investigación, interpretación, reflexión y análisis para proporcionar la base necesaria para cualquier desarrollo de investigación. (León, 2021)

Este tipo de investigación se ve reflejada en nuestro marco teórico ya que investigamos artículos científicos y libros en los que encontramos información relevante para usar en nuestro proyecto.

### **3.2.2. Webgrafía**

La utilizamos al momento de encontrar artículos científicos de revistas y libros digitales, en los que encontramos información relevante de acuerdo a nuestro tema de investigación como también tesis de grado de estudiantes de otras universidades que publican sus trabajos en la web de los cuales pudimos obtener información de referencia para nuestro trabajo.

## **3.3. Métodos de Investigación**

### **3.3.1. Investigación de Campo**

La investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información fuera del laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos necesarios para el estudio se obtuvieron en condiciones reales no controladas.

Nosotras fuimos a recolectar información de los ejecutivos y empleados de la cooperativa quienes nos proporcionaron datos relevantes para nuestra investigación, esta información nos sirve para sondear la situación de la institución financiera, tanto en su gestión administrativa como en las relaciones interpersonales de los integrantes de la nómina como tal se considera valiosa y de primera fuente.

## **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

### **3.4.1. Entrevista**

Técnica en la que una persona (el entrevistador) solicita información sobre una pregunta específica a otra persona (el entrevistado) y luego asume la presencia de al menos dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Encontramos diferentes tipos de entrevistas, por ejemplo, las entrevistas estructuradas son entrevistas que se llevan a cabo dentro de un marco más estricto donde el formato de las preguntas utilizadas por el entrevistador no se cambia ni se sigue en orden o significado.

La característica de una entrevista no estructurada es que, aunque el entrevistador tiene una comprensión objetiva de la información que quiere obtener, no está atado a una

estructura formal, sino que puede explorar razones y motivaciones y ofrecer otras nuevas durante la entrevista según sus necesidades.

Este tipo de entrevista requiere una relación especial entre los participantes, inicialmente habrá desconfianza entre las dos partes, pero se pueden utilizar estrategias como preparar más de una entrevista y confiar en sus comentarios o respuestas. Se puede decir que cuando el entrevistado proporciona información personal, existe una verdadera relación de confianza entre el entrevistador y el entrevistado. (Bejarano, 2016)

La técnica de entrevista la utilizamos para obtener información de primera mano es decir directamente de los empleados de la cooperativa quienes son los que conocen mejor a la cooperativa y nos podían brindar más información de la cooperativa, procederemos a realizar una serie de 10 preguntas que los empleados nos respondieron de forma cortés y clara, de forma individual y de forma colectiva.

#### ***3.4.2. La Observación Participante***

La observación participante es una técnica tradicional que ciertamente tiene su origen en la observación pura, pero se caracteriza por situaciones específicas que cambian la relación clásica entre el observador y lo observado. Dependiendo de la dificultad de entrar en la situación social de estudio, los investigadores adoptarán diferentes actitudes, pudiendo considerar casos extremos entre la observación y la participación. (Bejarano, 2016)

La cooperación entre estos elementos en cuatro tipos básicos:

- a) participante total,
- b) participante como observador,
- c) observador como participante y
- d) observador total.

El último sostiene la distancia demandada anteriormente con objeto de no influir en los sujetos sometidos a observación.

En cuanto a las características básicas de la observación participante, encontramos que el objeto de estudio debe ser ajeno al investigador, coexistiendo en el sistema investigado, lo cual es la base de la aplicación de este método. Comportamientos, actitudes, etc. el significado debe verse desde la perspectiva del miembro de la comunidad observado. El proceso interactivo debe basarse en preguntas abiertas, flexibles y oportunas, y debe redefinir constantemente cuál es el problema en base a observaciones previas, a partir de información obtenida durante el trabajo de campo. Funciona en un entorno de diseño abierto. Los observadores pueden utilizar uno o más roles relacionados con lo observado. (Bejarano, 2016)

Este método lo utilizamos desde el momento que ingresamos a la institución financiera

### ***3.4.3. Encuesta***

Una encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercado porque puede obtener una amplia gama de información de fuentes primarias. (Thompson, 2010)

Sin embargo, antes de sumergirse y utilizar este importante método, es necesario comprender cuál es la definición de investigación desde otro ángulo para poder entenderla más a fondo. (Thompson, 2010)

## **3.5. Universo, Población y Muestra**

### ***3.5.1. Universo***

El objetivo de esta encuesta es realizar un análisis externo de la institución, para lo cual se toma como universo de estudio a todos los socios de la agencia San Pablo de Atenas siendo estos un total de 3524 socios.

### ***3.5.2. Población***

La población es el conjunto de personas que acuden a la institución, según datos cuenta con 3524 socios que pasan a ser nuestro segmento de estudio.

### ***3.5.3. Muestra***

Para la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

**Ecuación 1. Formula de la muestra**

$$n = \frac{Z^2PQN}{e^2(N - 1) + Z^2PQ}$$
$$\frac{1,96^2 * 3524 * 0,5 * 0,5}{0.05^2(3524 - 1) + 1,96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$\frac{3524}{0.025(3523) + 1}$$
$$\frac{3524}{8.8 + 1}$$
$$\frac{3524}{10}$$
$$359$$

**Donde;**

**Z:** Nivel de confianza 98% (1,96)

**P:** Probabilidad de ocurrencia 50% (0,5)

**Q:** Probabilidad de no ocurrencia 50% (0,5)

**N:** es la población

**e:** es el margen de error 5% (0,05)

**n:** es la muestra

De acuerdo con la fórmula de la muestra el total de la muestra es de **359**.

**3.5.3.1. Procesamiento de la Información.**

Se utilizará Word y Excel para realizar el procesamiento de la información.

Para el presente trabajo se realizó las técnicas de entrevista y encuesta.

Con entrevista obtuvimos los siguientes resultados.

1. Corroboramos que existía un plan estratégico en la cooperativa, el cual ya lleva en funcionamiento por aproximadamente 13 años, lo cual nos indica que el

proyecto tiene base para desarrollarlo ya que un plan estratégico tiene un tiempo de vida útil por 5 años.

2. Pudimos constatar que no todo el personal está al tanto del plan estratégico de la empresa y de los departamentos.

Con la encuesta esperamos obtener información acerca de la opinión de los clientes, socios y empleados que tienen de la cooperativa, con esta investigación esperamos obtener datos que nos ayuden a complementar la información de las matrices.



## CAPÍTULO IV.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

##### 4.1.1. Encuesta Dirigida a los Clientes



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**E INFORMÁTICA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Buscar información relevante que nos permita obtener datos para el proyecto de investigación.

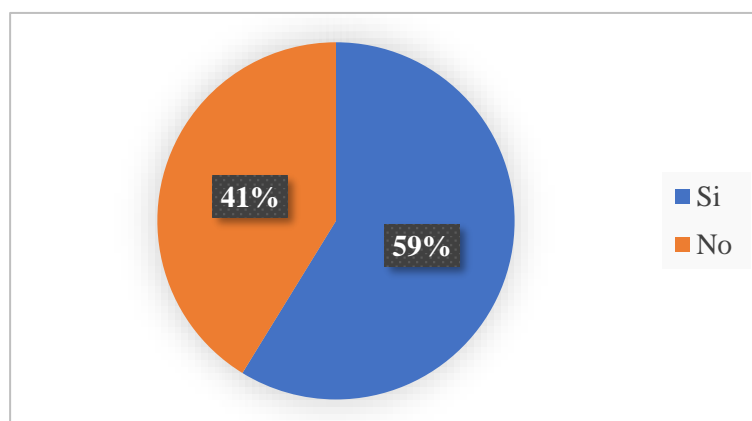
## 1) ¿Es socio de la cooperativa COOPAC?

**Tabla 4.** *¿Son socios o clientes?*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	211	58,7%
No	148	41,3%
	<b>359</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino en la agencia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 1.** *Socio o cliente*



### Análisis e Interpretación

La respuesta enfoca que la mayoría de las personas son socios de la cooperativa, sugiriendo la confianza y beneficios percibidos. Esto podría indicar una fuerte conexión o valoración de los servicios de la cooperativa dentro de su comunidad. Por otro lado, el porcentaje notable de personas que no pertenecen a la institución puede atribuirse a diversos factores, como la falta de conocimiento sobre los beneficios ofrecidos por la cooperativa, percepciones sobre la competitividad de sus servicios, requisitos de afiliación restrictivos o experiencias previas desfavorables con instituciones financieras.

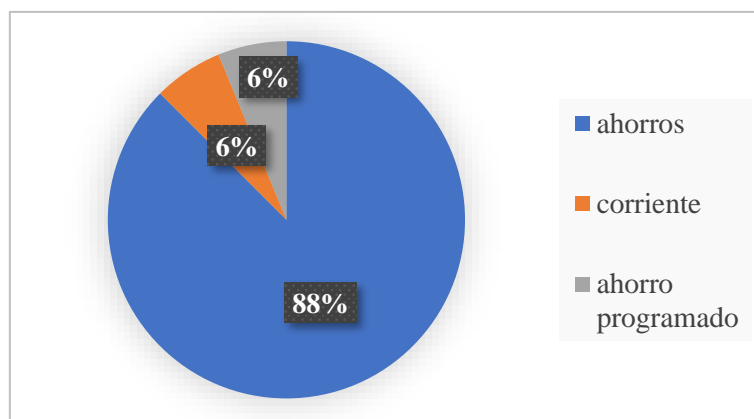
2) **¿Si tuviera la oportunidad de abrir una cuenta en la cooperativa, que tipo de cuenta escogería?**

**Tabla 5.** Conocer la preferencia de los clientes para las cuentas de una cooperativa.

Pregunta	Personas	Porcentaje
Ahorros	130	87,5 %
Corriente	9	6,3%
Ahorro Programado	9	6,2%
	<b>148</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Análisis del Índice de Preferencia de Cuentas Ofrecidas por la Cooperativa: Perspectiva de los Clientes. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 2.** Cuentas con más acogida



### **Análisis e Interpretación**

Los datos revelan que los encuestados preferirían abrir una cuenta de ahorros en la cooperativa, mientras que los demás optarían por cuentas corrientes y cuentas de ahorro programado. Esta distribución sugiere una preferencia abrumadora hacia las cuentas de ahorro, lo que podría reflejar la mentalidad de los encuestados hacia la planificación financiera a largo plazo y la búsqueda de opciones que generen intereses. La alta preferencia por las cuentas de ahorro indica una posible confianza en la cooperativa como una entidad segura para guardar fondos y potencialmente obtener ganancias a través de intereses.

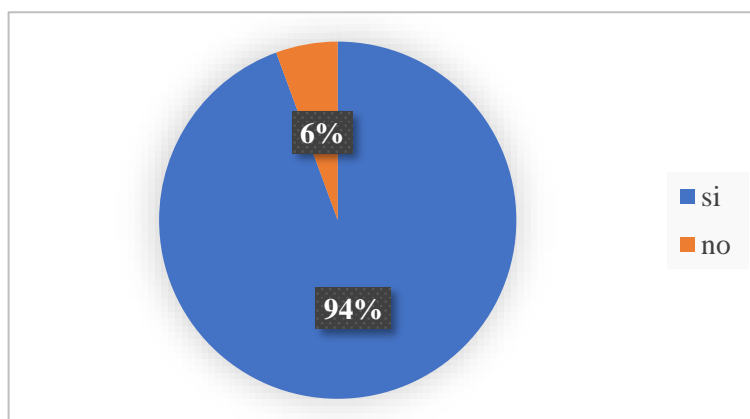
### 3) ¿Conoce los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino?

**Tabla 6.** *Conocimiento de los servicios de la cooperativa*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	140	94,4%
No	8	5,6%
	<b>148</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Nivel de conocimiento tienen los clientes sobre los servicios ofrecidos por la cooperativa COOPAC. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 3.** *Conocimiento de los servicios de la cooperativa*



#### **Análisis e Interpretación**

El elevado porcentaje de personas que conocen los servicios puede ser resultado de una estrategia exitosa de comunicación y promoción por parte de la cooperativa, así como de su involucramiento activo con los miembros y la comunidad en general. Sin embargo, el pequeño porcentaje que desconoce los servicios de la cooperativa sugiere la posibilidad de mejorar las estrategias de comunicación o alcance hacia este grupo específico. Es esencial que todos los potenciales clientes estén informados y tengan acceso a los servicios financieros ofrecidos por la cooperativa.

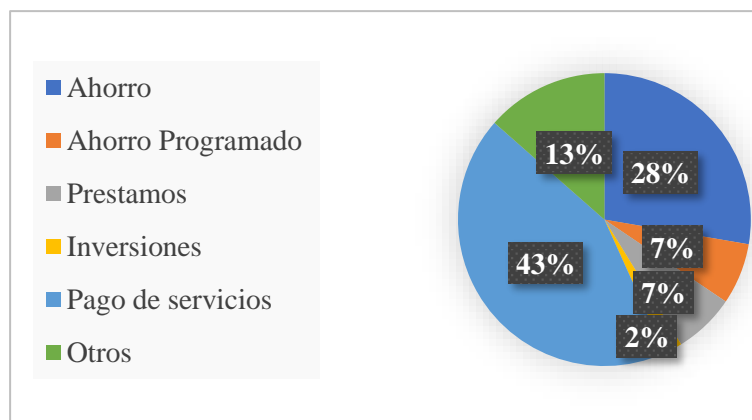
#### 4) ¿Qué servicio de la cooperativa usa con más frecuencia?

**Tabla 7.** Servicios que brinda la cooperativa

Pregunta	Personas	Porcentaje
Ahorro	41	28%
Ahorro Programado	10	7%
Prestamos	10	7%
Inversiones	3	2%
Pago de servicios	64	43%
Otros	20	13%
	<b>148</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Beneficios que permiten satisfacer a los socios a través de pagos inmediatos. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 4.** Servicios más solicitados



#### **Análisis e Interpretación**

Los datos revelan que el servicio más frecuente en la Cooperativa es el pago de servicios, esto indica una alta preferencia por transacciones de pagos, seguida de ahorros, señalando una preocupación por la seguridad financiera y el deseo de reservar fondos para futuras necesidades, el segmento de encuestados que señaló “otros” engloba tanto pagos de planillas de luz, matrícula de autos, pago de catálogo esto reafirma una alta preferencia por transacciones de pagos, promoción de inversiones y préstamos. La combinación de estos servicios sugiere que los clientes valoran tanto la facilidad de las transacciones diarias como la prudencia financiera a largo plazo.

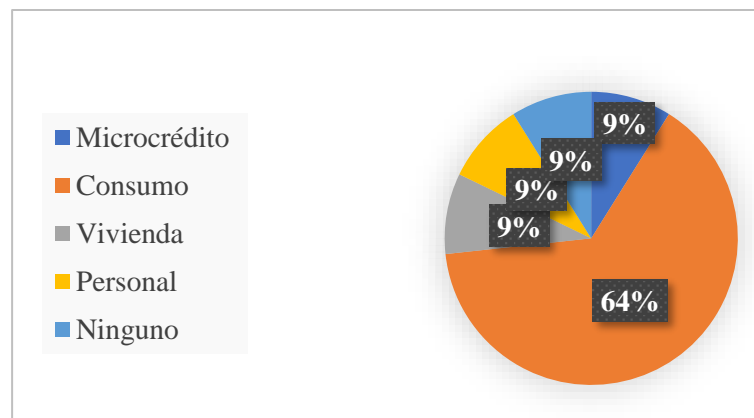
## 5) ¿Si realizó un préstamo de que tipo fue?

**Tabla 8.** Prestamos realizados

Pregunta	Personas	Porcentaje
Microcrédito	13	9,1%
Consumo	94	63,6%
Vivienda	12	8,8%
Personal	15	9,3%
Ninguno	14	9,2%
	<b>148</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Índice de clientes que han solicitado préstamos y clasificar el tipo de préstamo que han adquirido Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 5.** Tipo de prestamos



### Análisis e interpretación

Este análisis destaca la tendencia más fuerte hacia préstamos destinados al consumo, lo que podría reflejar una necesidad inmediata de financiamiento para gastos cotidianos, lo que requiere una consideración más detallada sobre la gestión financiera de los solicitantes de préstamos. Por otro lado, la proporción relativamente baja de préstamos para vivienda sugiere una oportunidad para incentivar y mejorar las opciones de préstamos hipotecarios.

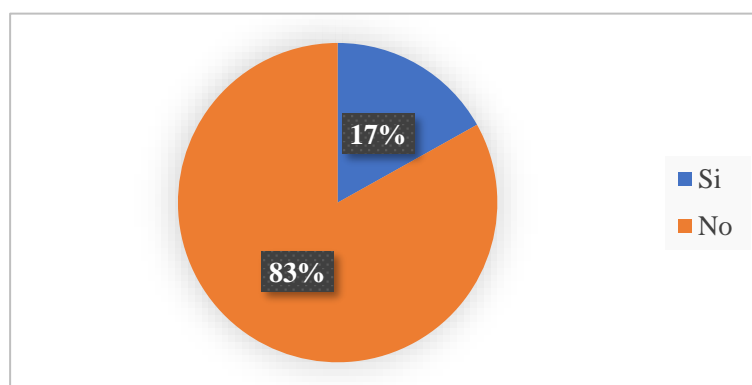
6) ¿Tiene conocimiento si la cooperativa cuenta con una misión y visión?

Tabla 9. Misión y Visión de la Cooperativa

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	25	16,7%
No	123	83,3%
	<b>148</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Nivel de conocimiento de los clientes en cuanto a misión y visión.  
Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

Gráfico 6. Misión y Visión



**Análisis e interpretación**

Este resultado revela una falta significativa de conocimiento sobre la misión y visión de la cooperativa entre la mayoría de los encuestados. La falta de percepción de los clientes, y la posible carencia en la integración de estos valores en la cultura organizacional podrían ser factores contribuyentes. Para abordar esta brecha, la cooperativa necesita estrategias de comunicación efectivas, una mayor participación de los miembros en la comprensión de la misión y visión, y una integración más sólida de estos principios en sus operaciones y valores fundamentales.

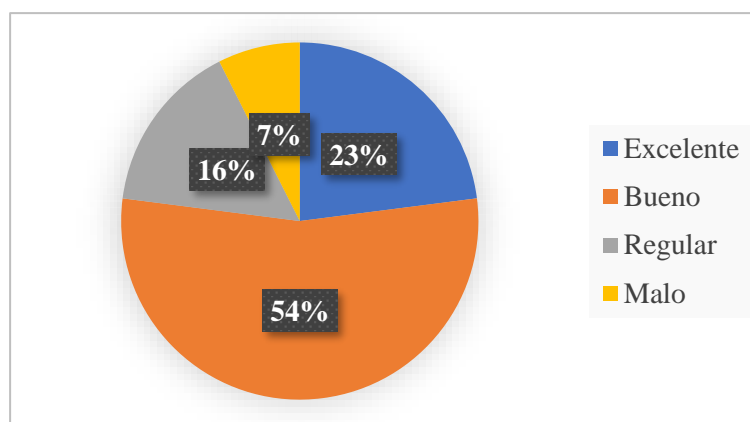
## 7) ¿Como calificaría usted la atención brindada por la cooperativa?

**Tabla 10.** *Calificando la atención al cliente*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Excelente	34	23,1%
Bueno	80	53,8%
Regular	23	15,4%
Malo	11	7,7%
	<b>148</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Nivel de satisfacción de los clientes en relación con el servicio proporcionado. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 7.** *Atención al cliente porcentaje de calificación*



### Análisis e interpretación

Aunque la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva, la presencia de opiniones "Regulares" y "Malas" destaca áreas donde la cooperativa podría mejorar su servicio. La proporción considerable de calificaciones "Regulares" indica inconsistencias o áreas específicas de insatisfacción en la atención brindada. Para mantener y mejorar su reputación, la cooperativa debe enfocarse en identificar y abordar las áreas que generan opiniones menos favorables, mejorar la comunicación, la capacitación del personal y la eficiencia en la resolución de problemas son aspectos clave que podrían ayudar a elevar la percepción de la calidad del servicio.



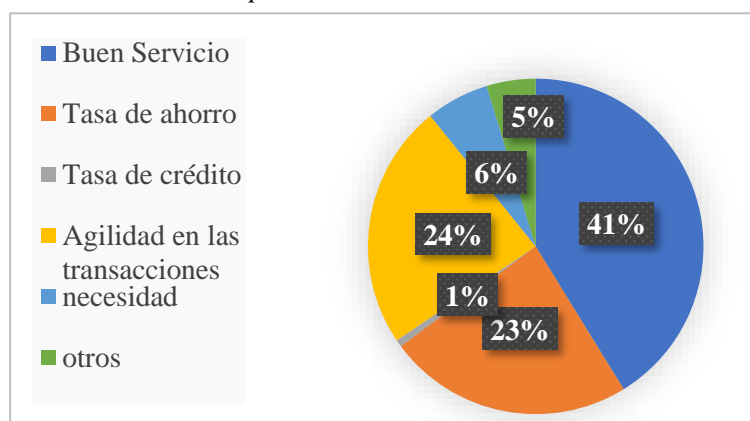
8) ¿Cuál sería la razón por la que usted abriría una cuenta en esta cooperativa?

**Tabla 11.** Razones para crear una cuenta

Pregunta	Personas	Porcentaje
Buen Servicio	35	23,5%
Tasa de ahorro	61	41,2%
Tasa de crédito	9	5,9%
Agilidad en las transacciones	35	23,5%
Necesidad	1	0,9%
otros	7	5%
	<b>148</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Razones que los clientes consideran al momento de decidir abrir una cuenta en la cooperativa COOPAC. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 8.** Razones para abrir una cuenta



### Análisis e Interpretación

La preferencia para abrir una cuenta en la cooperativa se centra en la "Tasa de ahorro", seguida por el "Buen servicio" y la "Agilidad en las transacciones". Estos datos destacan la importancia de la eficiencia y rapidez en las operaciones financieras, satisfaciendo las necesidades de comodidad y practicidad de los clientes al gestionar sus cuentas y transacciones. La "Tasa de crédito" tuvo menos relevancia, esto sugiere que los encuestados estuvieron más enfocados en el ahorro que en la obtención de créditos, lo que disminuiría la importancia percibida de las tasas crediticias al momento de considerar la apertura de una cuenta. Con el apartado "otros" podemos notar que los encuestados indicaron que la seguridad de sus depósitos es fundamental para ellos.

#### *4.1.2. Encuesta Dirigida a los Socios*



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**E INFORMÁTICA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Buscar información relevante que nos permita obtener datos para el proyecto de investigación.

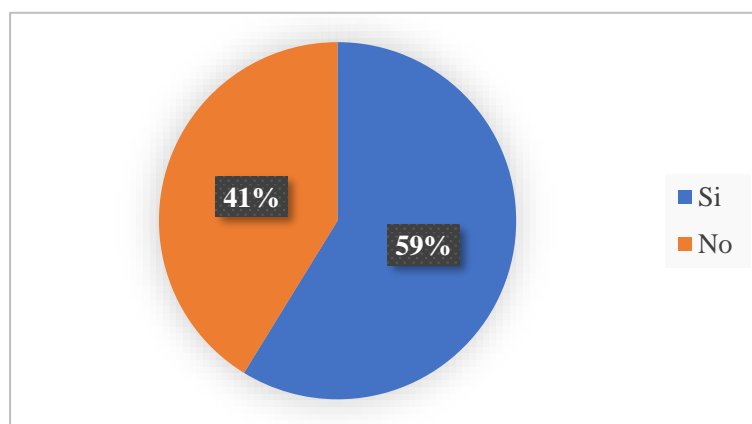
### 1) ¿Es socio de la cooperativa COOPAC?

**Tabla 12.** *Socio o cliente*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	211	58,7%
No	148	41,3%
	<b>359</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Cantidad de Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino en la Agencia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 9.** *Socio o cliente*



### **Análisis e Interpretación**

Los datos revelan una distribución que indica una mayoría relativa de socios en comparación con aquellos que no forman parte de la cooperativa. Esta proporción se debe a que la cooperativa tiene una presencia establecida en su área de influencia, lo que lleva a una mayor familiaridad y confianza entre la comunidad, fomentando así una mayor afiliación de socios. Por otro lado las razones por las cuales las personas optan por no formar parte de la cooperativa pueden variar. Algunos motivos comunes podrían ser la falta de información sobre los beneficios ofrecidos por la cooperativa, la percepción de que otras instituciones financieras ofrecen mejores servicios o condiciones, la ausencia de necesidades financieras que consideren cubiertas por la

cooperativa, la falta de confianza en la entidad, las restricciones geográficas o incluso la falta de interés general en pertenecer a una cooperativa de ahorro y crédito.

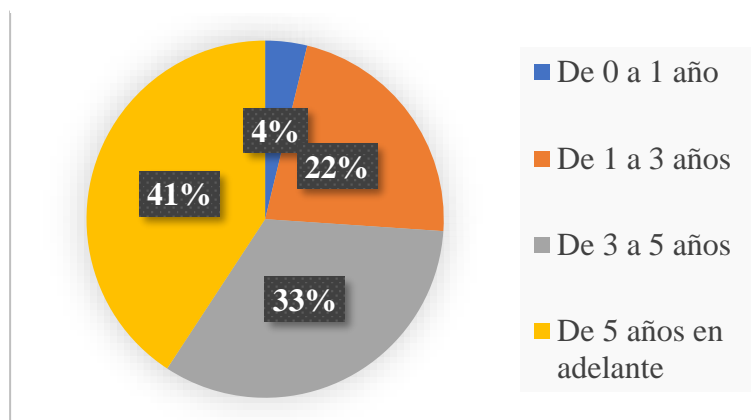
**2) ¿Cuánto tiempo es usted socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino “COOPAC”?**

**Tabla 13.** *Años de socio*

Pregunta	Personas	Porcentaje
De 0 a 1 año	8	3,7%
De 1 a 3 años	47	22,2%
De 3 a 5 años	70	33,3%
De 5 años en adelante	86	40,7%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Duración de la relación como socios de la cooperativa. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 10.** *Años de socio*



**Análisis e Interpretación**

Estos datos reflejan una distribución considerable entre los periodos de tiempo como socio en la cooperativa. La mayor proporción se encuentra entre aquellos que han sido socios por "5 años en adelante, esto indica una base sólida de socios que han mantenido una relación a largo plazo con la cooperativa, lo que resalta la importancia de mantener la satisfacción de los socios a largo plazo mientras se atraen y retienen nuevos miembros para el crecimiento continuo de la cooperativa.

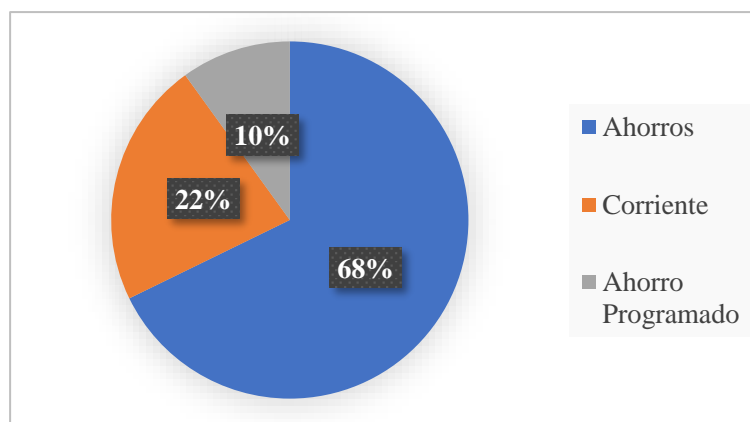
### 3) ¿Qué tipo de cuenta posee en la cooperativa?

**Tabla 14.** *Tipo de cuenta*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Ahorros	143	67,7%
Corriente	47	22,2%
Ahorro Programado	21	10%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Principales Cuentas en Posesión de los Socios en la Cooperativa.  
Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 11.** *Años de socio*



#### **Análisis e Interpretación**

La mayoría de los encuestados tienen cuentas de ahorro, estas suelen ofrecer seguridad y liquidez, además de generar intereses, lo que puede ser atractivo para las personas interesadas en hacer crecer sus fondos de manera segura. En segundo lugar, poseen cuentas corrientes, que generalmente están diseñadas para transacciones diarias y pagos. Por último, el porcentaje más bajo ayuda a las personas a mantener un hábito constante de ahorro, ya que automatiza los depósitos en fechas específicas, lo que puede ser útil para alcanzar objetivos financieros a largo plazo, como ahorros para la educación, la compra de una vivienda o la jubilación..

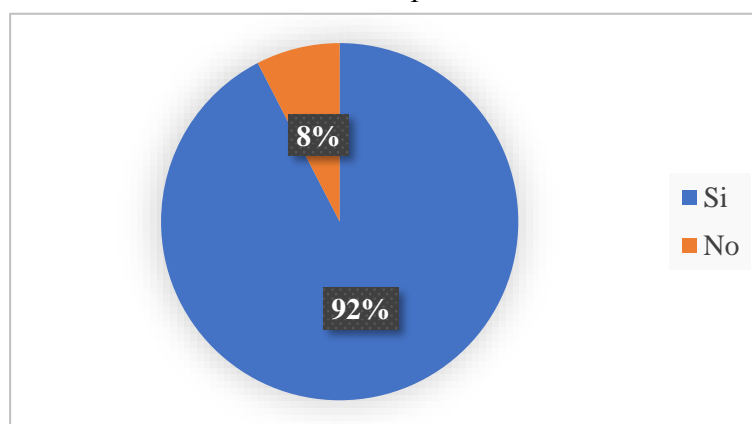
#### 4) ¿Conoce los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino?

**Tabla 15.** *Servicios de la cooperativa*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	195	92,6%
No	16	7,4%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Análisis del conocimiento de los socios en relación con los diferentes tipos de cuentas ofrecidas por la COOPAC. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 12.** *Servicios de la cooperativa*



#### **Análisis e Interpretación**

Esta alta tasa de conocimiento se debe a una presencia sólida y efectiva de la cooperativa en su comunidad o entre los encuestados. La mayoría de los encuestados están informados sobre los servicios financieros proporcionados por la cooperativa, lo que refleja esfuerzos exitosos en términos de comunicación, marketing o interacción directa con su audiencia. Sin embargo, el pequeño porcentaje que no está familiarizado con los servicios de la cooperativa señala la necesidad de mejorar la comunicación o el alcance hacia este grupo específico.

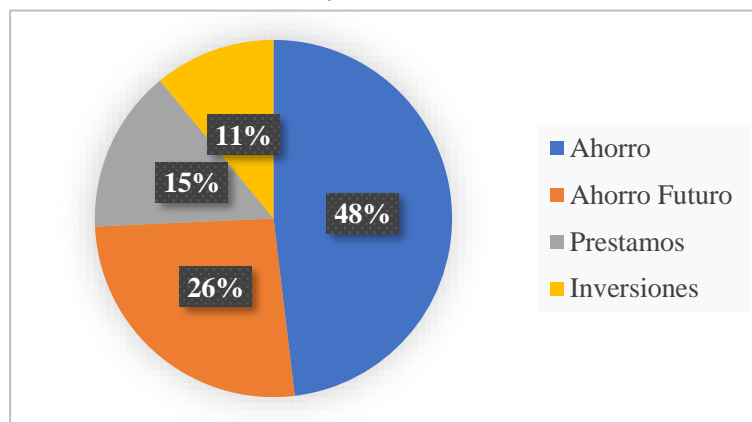
## 5) ¿Qué servicio de la cooperativa usa con más frecuencia?

**Tabla 16.** Servicio de uso frecuente

Pregunta	Personas	Porcentaje
Ahorro	101	48,1%
Ahorro Futuro	55	25,9%
Prestamos	31	14,8%
Inversiones	23	11,1%
	211	100%

**Nota.** Frecuencia de uso de los servicios por parte de los socios. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 13.** Servicios más frecuentes



### Análisis e Interpretación

Según los datos proporcionados, el servicio más utilizado con mayor frecuencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino es el "Ahorro", esto indica que las cuentas de ahorro ofrecen seguridad y liquidez, lo que les otorga a los usuarios la posibilidad de acumular fondos de manera segura y acceder a ellos cuando sea necesario. En segundo lugar, el "Ahorro Futuro" de uso frecuente, debido a que ofrece beneficios adicionales a aquellos que desean acumular ahorros para necesidades futuras específicas. En el caso de los préstamos y las inversiones su menor frecuencia podría indicar que los miembros de la cooperativa prefieren administrar sus finanzas y tengan un nivel de aversión al riesgo o prefieran mantener su dinero en cuentas de ahorro más seguras en lugar de invertirlo en opciones más arriesgadas.

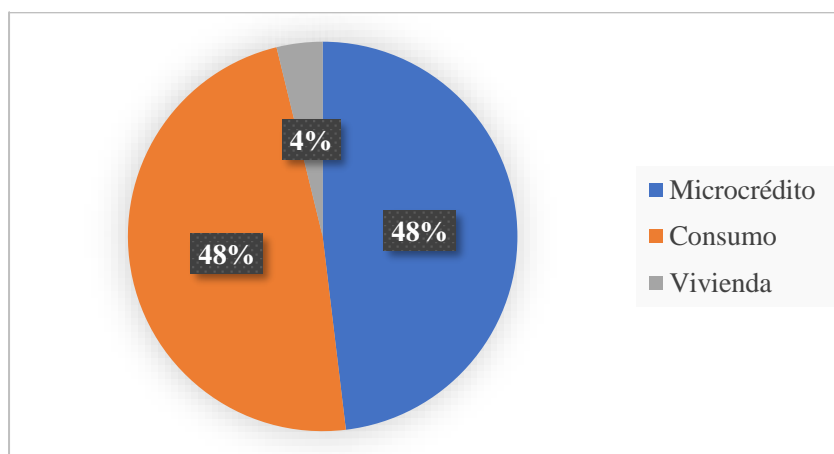
## 6) ¿Si realizo un préstamo de que tipo fue?

**Tabla 17. Créditos**

Pregunta	Personas	Porcentaje
Microcrédito	101	48%
Consumo	101	48%
Vivienda	8	4%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tipos de Préstamos Solicitados por los Socios. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 14. Créditos realizados**



### Análisis e Interpretación

Esta equidad en la distribución de microcréditos y préstamos puede estar vinculada a la estrategia de la cooperativa para atender las necesidades financieras de diversos perfiles de miembros. La diversificación de productos crediticios proporciona opciones más accesibles y específicas a los socios, lo que contribuye a satisfacer una gama más amplia de necesidades financieras individuales o empresariales. Además, la demanda de préstamos para vivienda podría estar influenciada por las condiciones económicas, el acceso a otros programas de financiamiento gubernamentales o la situación del mercado inmobiliario local.



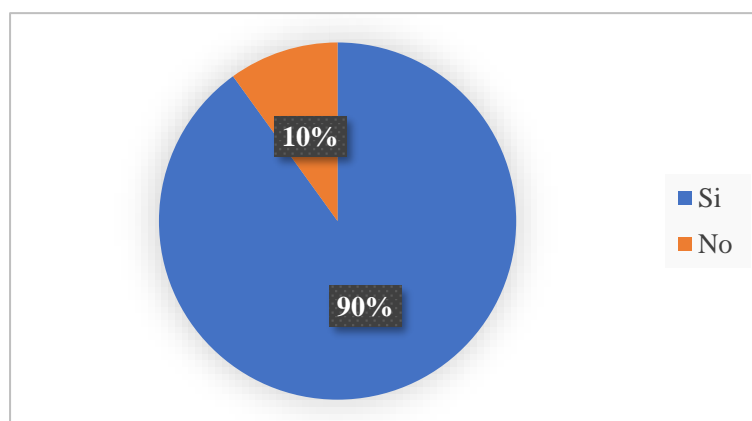
## 7) ¿Tiene conocimiento si la cooperativa cuenta con una misión y visión?

**Tabla 18.** *Conoce la Misión y Visión*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	190	90%
No	21	10%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Nivel de Conocimiento de los Socios sobre la Misión y Visión. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 15.** *Misión y Visión de la institución*



### **Análisis e interpretación**

El alto porcentaje de encuestados informados sobre la misión y visión es positivo, ya que indica que la cooperativa ha logrado comunicar de manera efectiva estos elementos a sus socios o al menos a la mayoría de ellos. La misión y visión son la guía para las acciones y metas de la cooperativa, siendo importante que sus miembros estén al tanto de estos principios rectores.

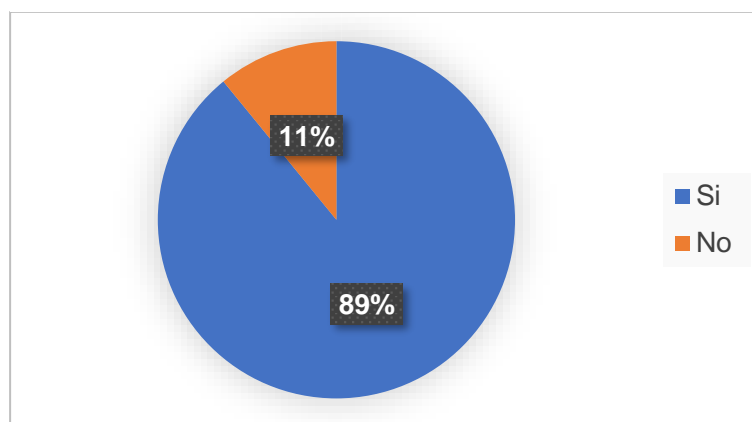
**8) ¿Usted considera que la cooperativa ejecuta de mejor manera todas sus actividades?**

**Tabla 19.** *Ejecución de actividades*

<b>Pregunta</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	188	88,9%
No	23	11,1%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Grado de conocimiento de los socios acerca de la ejecución de actividades. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 16.** *Calificativo de la institución*



**Análisis e Interpretación**

Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los encuestados perciben que la cooperativa lleva a cabo eficazmente sus actividades, esta percepción positiva refleja la confianza de los miembros en la gestión general de la cooperativa, así como en la calidad de los servicios y operaciones que ésta ofrece. Sin embargo, la presencia de personas que no consideran que la cooperativa ejecute de mejor manera todas sus actividades, identificando áreas específicas de mejora o que tenga opiniones divergentes sobre el desempeño de la cooperativa en ciertos aspectos.

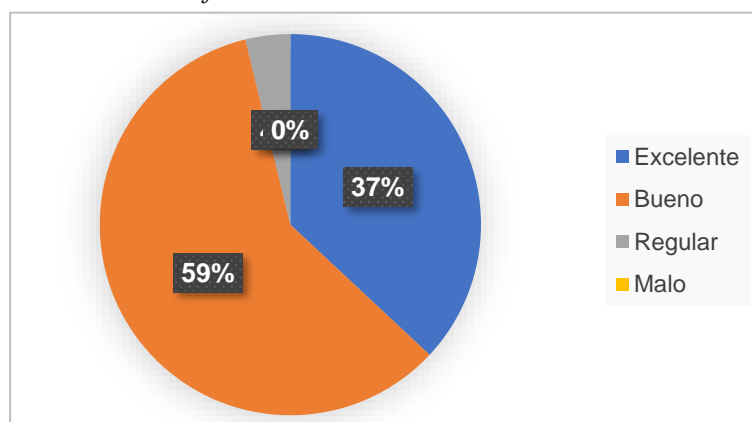
## 9) ¿Como calificaría usted el servicio al cliente de la cooperativa?

**Tabla 20.** Servicio al cliente

Pregunta	Personas	Porcentaje
Excelente	78	37%
Bueno	125	59,3%
Regular	8	3,7%
Malo	0	0%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Calificación de los Servicios Ofrecidos por la Cooperativa. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 17.** Calificando el servicio al cliente



### Análisis e Interpretación

Es probable que la cooperativa brinde servicios eficientes, ágiles y amigables a sus socios y clientes, lo que genera una percepción positiva en su atención. Este alto nivel de satisfacción puede ser resultado de una atención personalizada, soluciones rápidas a las necesidades financieras, procesos eficientes y la confianza generada por la institución a lo largo del tiempo. La ausencia de calificaciones como "Malo" indica una falta de percepción negativa generalizada en cuanto al servicio al cliente. Sin embargo, la pequeña proporción de calificaciones "Regular" podrían ser el resultado de algunas deficiencias percibidas en ciertos aspectos de los servicios financieros, como tiempos de espera más largos en determinadas transacciones, algún problema puntual en la atención al cliente o la falta de disponibilidad de ciertos productos o servicios en momentos específicos.

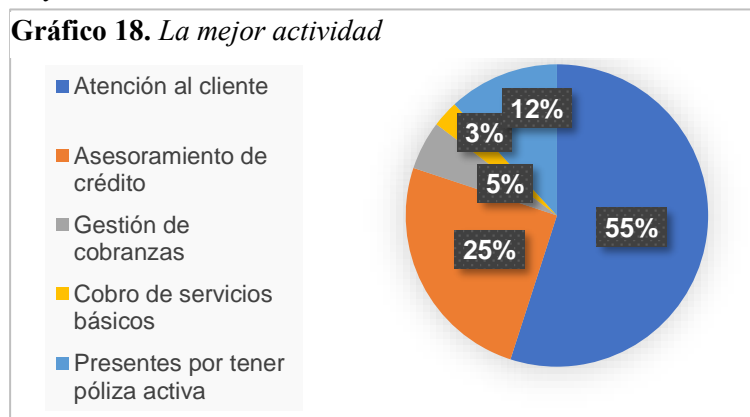
**10) ¿De todas las actividades mencionadas escoja las que usted considera que la cooperativa ejecuta de mejor manera?**

**Tabla 21.** *Actividades de la institución*

<b>Pregunta</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Atención al cliente	116	55%
Asesoramiento de crédito	53	25%
Gestión de cobranzas	11	5%
Cobro de servicios básicos	6	3%
Presentes por tener póliza activa	25	12%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Actividad considerada como la más aceptada por los socios. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 18.** *La mejor actividad*



### **Análisis e Interpretación**

La actividad mejor ejecutada por la cooperativa se debe a la importancia y el impacto directo que tiene en la experiencia general del cliente, para lo cual ha priorizado la calidad en la atención, ofreciendo un servicio personalizado, eficiente y receptivo. Además, la entrega de presentes por tener una póliza activa genera una percepción positiva al demostrar reconocimiento y valoración hacia los socios comprometidos. Sin embargo, las actividades relacionadas con la gestión de cobranzas y el cobro de servicios básicos tienen porcentajes más bajos en cuanto a la percepción de ejecución efectiva por parte de la cooperativa, lo que indica que hay áreas específicas que podrían ser mejoradas para satisfacer las expectativas de los encuestados en estos aspectos.

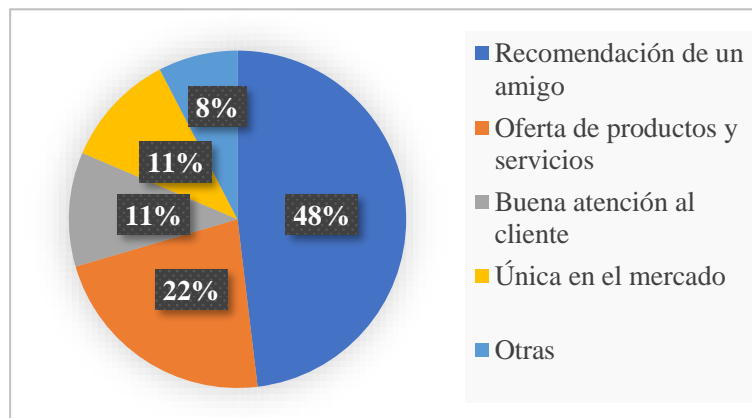
**11) ¿Cuál fue el motivo o razón por la que usted apertura una cuenta en esta cooperativa?**

**Tabla 22.** Razones por las que crearon su cuenta

Pregunta	Personas	Porcentaje
Recomendación de un amigo	101	48,1%
Oferta de productos y servicios	47	22,2%
Buena atención al cliente	23	11,1%
Única en el mercado	23	11,1%
Otras	16	7,4%
	<b>211</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Motivos por los cuales los socios abrieron una cuenta en la Cooperativa. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 19.** Motivo para abrir una cuenta



**Análisis e Interpretación**

La recomendación personal es un factor poderoso en la toma de decisiones, ya que las personas tienden a confiar en la opinión y la experiencia directa de amigos o familiares. Esta recomendación puede haber generado un sentido de credibilidad y confianza en la cooperativa, haciendo que los encuestados se sientan más inclinados a abrir una cuenta basándose en la satisfacción demostrada por personas cercanas a ellos en relación con los servicios y beneficios ofrecidos por la cooperativa. Asimismo, una parte significativa decidió abrir una cuenta debido a la oferta de productos y servicios que ofrece la cooperativa, lo que indica que la variedad y calidad de los productos financieros fueron factores decisivos en la elección.

#### 4.1.3. Encuesta dirigida a los Empleados.

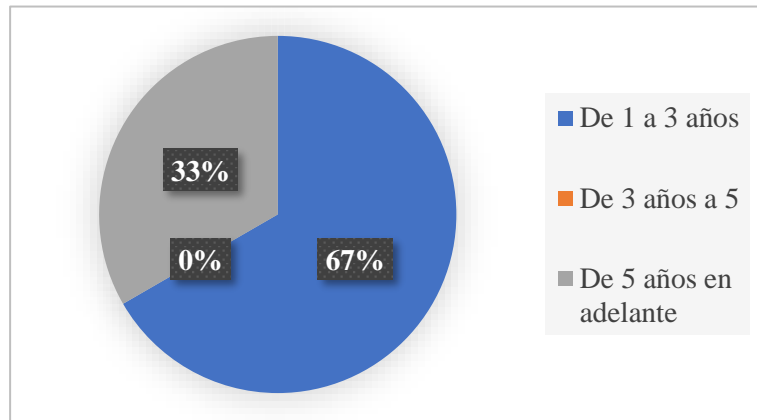
##### 1) ¿Cuánto tiempo labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino?

Tabla 23. Años de servicio

Pregunta	Personas	Porcentaje
De 1 a 3 años	2	75
De 3 años a 5	0	0
De 5 años en adelante	1	25
	<b>3</b>	<b>100</b>

*Nota.* Duración de la experiencia laboral de los empleados en la cooperativa. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

Gráfico 20. Años de servicio



#### Análisis e Interpretación

- 1) La ausencia de empleados con una experiencia laboral de 3 a 5 años podría ser el resultado de varios factores. Podría indicar un posible desafío en la retención del personal en ese rango específico de tiempo. Por ejemplo, es posible que haya fluctuaciones en el personal en ese período, ya sea por movimientos internos, cambios en las políticas de contratación o porque algunos empleados se hayan ido a buscar oportunidades laborales en otros lugares. Esta brecha en la experiencia laboral dentro de ese rango de tiempo específico podría requerir una mayor atención en términos de estrategias de retención de personal o programas de desarrollo profesional para fomentar la permanencia de los empleados en la cooperativa.

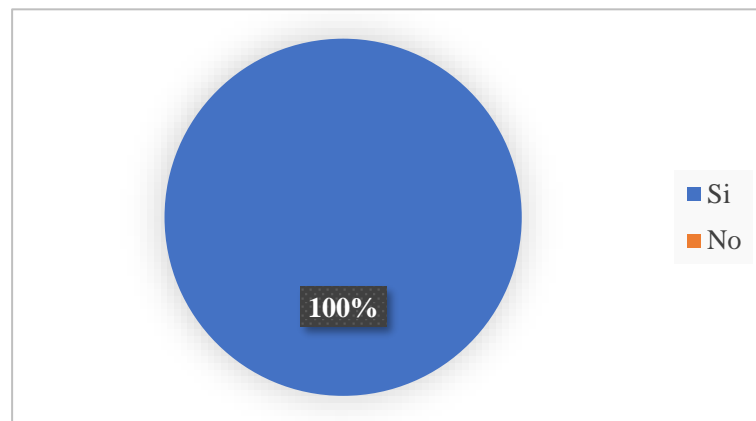
## 2) ¿Conoce usted la misión y visión de la institución?

**Tabla 24.** *Misión y Visión institucional*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	3	100
No		
	<b>3</b>	<b>100</b>

**Nota.** Nivel de familiaridad de los empleados con la misión y visión institucional. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 21.** *Misión y Visión institucional*



### Análisis e Interpretación

Según los datos proporcionados, todos los encuestados indicaron conocer la misión y visión de la institución. Esto sugiere que todos los encuestados están familiarizados con la declaración de la misión y visión de la institución, lo cual es positivo ya que estos elementos son fundamentales para definir la orientación estratégica y los valores de una organización.

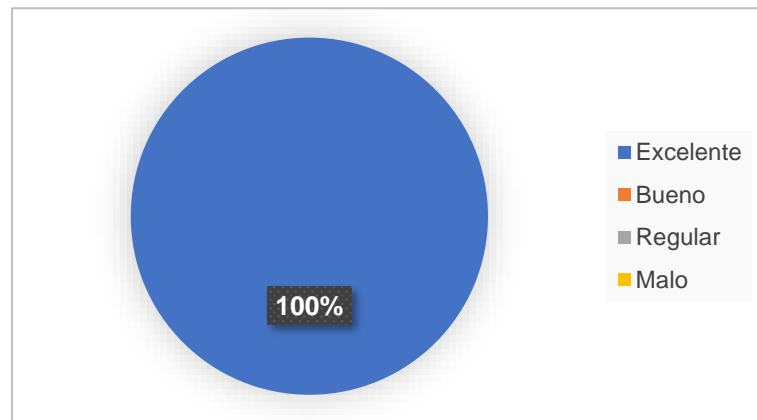
### 3) ¿Cuál es su criterio del ambiente laboral?

**Tabla 25.** Ambiente laboral

Pregunta	Personas	Porcentaje
Excelente	3	100
Bueno		
Regular		
Malo		
	<b>3</b>	<b>100</b>

*Nota.* Nivel de satisfacción de los empleados con su entorno de trabajo. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 22.** Ambiente laboral



#### **Análisis e Interpretación**

Es posible que los empleados se sientan genuinamente satisfechos con su ambiente de trabajo, lo que refleja una cultura organizacional positiva y saludable. Otra posibilidad es que exista cierto sesgo en las respuestas debido a la reticencia a expresar opiniones negativas sobre el entorno laboral por temor a represalias o por la percepción de que es socialmente deseable calificar positivamente. También puede ser el resultado de la interpretación subjetiva del término "Excelente", ya que la percepción individual del ambiente laboral puede variar según las expectativas y experiencias personales..



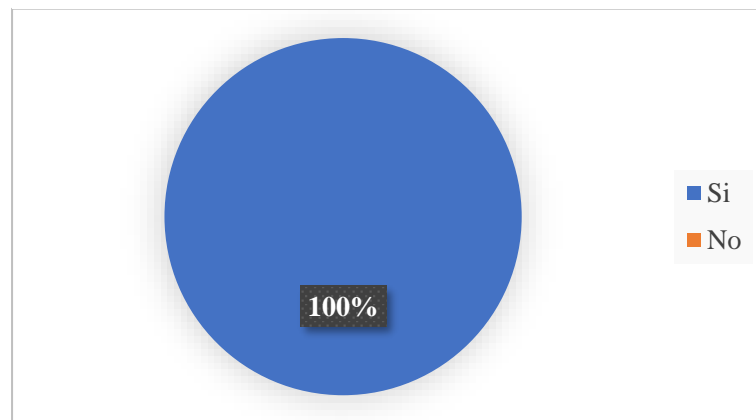
4) ¿Cuenta con todos los implementos necesarios para realizar sus funciones?

Tabla 26. *Implementos*

Pregunta	Personas	Porcentaje
Si	3	100
No		
	<b>3</b>	<b>100</b>

*Nota.* Recurso que los empleados disponen para realizar eficientemente sus tareas. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

Gráfico 23. *Implementos*



**Análisis e Interpretación**

Es posible que la cooperativa haya proporcionado adecuadamente los recursos y herramientas necesarios para el desempeño laboral. Esto refleja una buena gestión por parte de la institución para asegurarse de que sus empleados cuenten con lo esencial para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Otra razón es la interpretación subjetiva de los encuestados sobre lo que consideran "necesario" para realizar su trabajo.

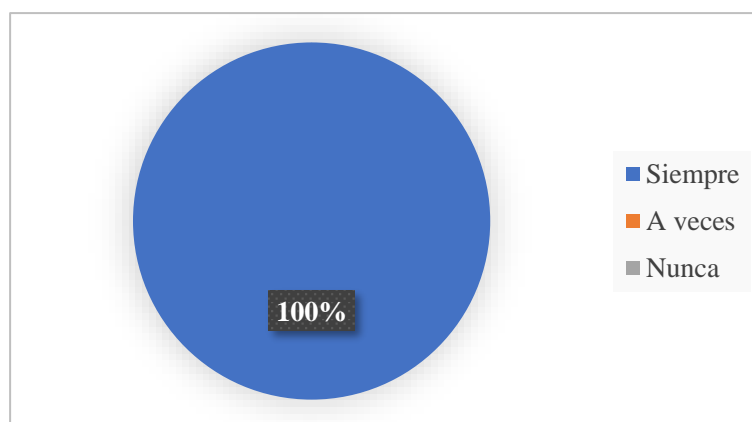
### 5) ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa?

**Tabla 27.** Capacitaciones

Pregunta	Personas	Porcentaje
Siempre	3	100
A veces		
Nunca		
	<b>3</b>	<b>100</b>

*Nota.* La cooperativa ayuda a mejorar las habilidades laborales de sus empleados en sus respectivas áreas de trabajo. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 24.** Capacitaciones



#### **Análisis e Interpretación**

El hecho de que los encuestados afirmen haber recibido siempre capacitaciones por parte de la cooperativa puede deberse a varias razones. Primero, la cooperativa podría tener un programa de capacitación bien estructurado y continuo para su personal, lo que les brinda oportunidades frecuentes de formación y desarrollo. Además, los empleados podrían estar satisfechos con las capacitaciones recibidas y considerarlas regulares, lo que lleva a la percepción de haberlas recibido siempre, aunque no haya sido literalmente en cada instancia.

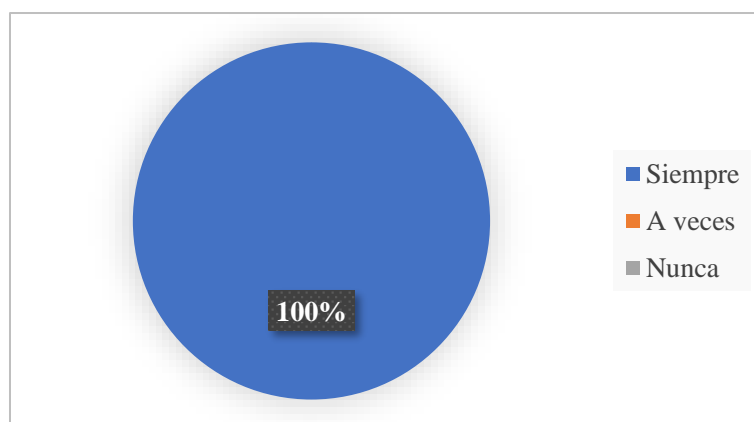
## 6) ¿La cooperativa realiza una evaluación de desempeño?

**Tabla 28.** Evaluación al desempeño laboral.

Pregunta	Personas	Porcentaje
Siempre	3	100
A veces		
Nunca		
	3	100

*Nota.* Regulación de la cooperativa para medir y analizar el rendimiento laboral de los empleados. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 25.** Evaluación al desempeño laboral.



### Análisis e Interpretación

La unanimidad en las respuestas de los encuestados sobre la realización constante de evaluaciones de desempeño por parte de la cooperativa podría interpretarse de diversas maneras. Es posible que la cooperativa tenga una política firme y regular de evaluaciones de rendimiento, lo que genera una percepción consistente entre los empleados de que estas evaluaciones se llevan a cabo siempre. También, esta respuesta podría ser un reflejo de la comunicación interna dentro de la cooperativa, donde se asegura que todos los empleados estén al tanto de estos procedimientos.

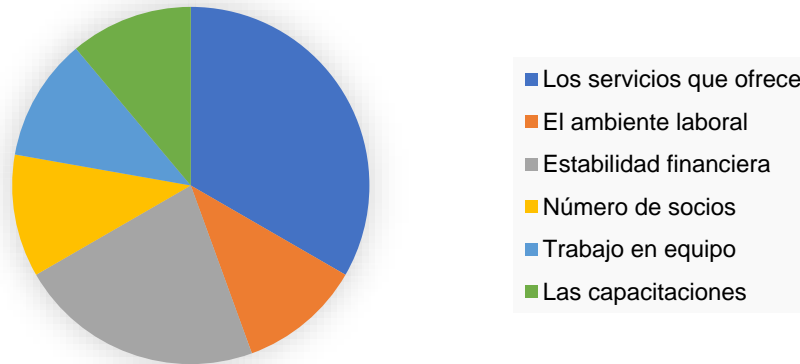
7) ¿Cuál cree que son la mayor fortaleza de la Cooperativa?

**Tabla 29.** Las fortalezas según los empleados

Pregunta	Personas	Porcentaje
Los servicios que ofrece	3	
El ambiente laboral	1	
Las relaciones personales		
Mobiliario suficiente y conciso		
Software		
Estabilidad financiera	2	
Número de socios	1	
Trabajo en equipo	1	
Comunicación		
Infraestructura de la cooperativa		
Las capacitaciones	1	
Baja cartera vencida		

**Nota.** Principales fortalezas de la cooperativa COOPAC que contribuyen a crear una ventaja competitiva. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 26** Evaluación al desempeño laboral.



**Análisis e interpretación**

Las fortalezas principales de la cooperativa centradas en los servicios ofrecidos y la estabilidad financiera pueden atribuirse a varios factores. La diversidad y calidad de

los servicios financieros proporcionados pueden generar una sólida base de clientes y socios, ofreciendo una gama completa de opciones financieras. Esto puede generar confianza y lealtad entre los clientes actuales y potenciales, además de atraer a nuevos socios. Por otro lado, la estabilidad financiera es crucial para la credibilidad y confianza de la institución, lo que puede ser percibido como un indicador de seguridad y solidez para los socios y clientes, fortaleciendo la posición competitiva en el mercado.

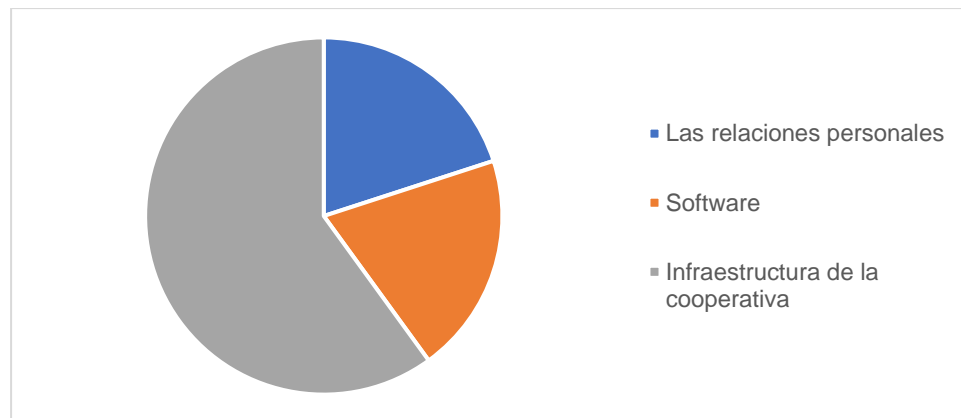
## 8) ¿Cuál cree que son la mayor debilidad de la Cooperativa?

**Tabla 30.** Las debilidades según los empleados

Pregunta	Personas	Porcentaje
Los servicios que ofrece		
El ambiente laboral		
Las relaciones personales	1	
Mobiliario insuficiente y poco conciso		
Software	1	
Inestabilidad financiera		
Número de socios		
Trabajo en equipo		
Comunicación		
Infraestructura de la cooperativa	3	
Las capacitaciones		
Alta cartera vencida		

**Nota.** Debilidades de la cooperativa COOPAC que podrían obstaculizar la creación de una ventaja competitiva. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Gráfico 27** Las debilidades según los empleados



### Análisis e Interpretación

La percepción de la infraestructura como una debilidad principal se debe a problemas relacionados con instalaciones físicas obsoletas, falta de modernización o insuficiencias en las comodidades y facilidades para clientes y empleados. Respecto a

las relaciones personales, podría indicar una deficiencia en la comunicación interna o la interacción entre los empleados y socios, lo que podría afectar la experiencia general del cliente. En cuanto al software, puede reflejar limitaciones tecnológicas que obstaculizan la eficiencia operativa y la prestación de servicios digitales óptimos, lo que podría generar insatisfacción entre los usuarios.

#### ***4.1.4. Entrevista***

##### **Entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa “COOPAC”**

En la parroquia San Pablo de Atenas siendo el 29 de agosto del 2023 a las 11:45 am, se procede con la entrevista con el Sr. Raúl Prado quien labora como jefe de agencia de la cooperativa desde hace 15 años, tiene a su cargo tres departamentos que son departamento administrativo, asesoría de crédito y recaudación, por cada uno de estos departamentos hay una persona a cargo y en asesoría de crédito también existe un auxiliar de servicios varios entre ellos cobranza. El Sr. Raúl comento que la cooperativa maneja un Software denominado Welcop el cual informa que es un sistema financiero que guarda, protege y respalda los datos de los socios de la cooperativa.

El Sr. Raúl comento que su misión y visión institucional vienen desde la agencia matriz la cual, junto con sus valores de respeto, confianza, solidaridad, lealtad, responsabilidad, amabilidad, cordialidad, puntualidad son lo que les motiva a seguir creciendo como sucursal.

Adentrándonos más con la información de la cooperativa el Sr. nos comentó que tienen 2500 socios activos de un total de 3524 socios, a su vez que presentan un 22 % de cartera vencida y de morosidad. La cooperativa cuenta con el respaldo y protección de la SEPS y también se encuentra en el Segmento III de la COCEP, lo cual es un seguro de protección para los ahorristas e inversionistas, ya que protege hasta \$35000 por Socio.

Para nosotros como institución las fortalezas que más destacan son el trabajo en pro de la comunidad, trabajo activo, captando socios y capacitando a nuestro personal, como debilidades consideramos la alta morosidad, falta de publicidad, banca móvil de cobranza, falta de personal para cobranza y abogado de planta, para nosotros la competencia es débil y las amenazas que enfrenta la cooperativa son robo, retiro de pólizas, jaqueo de sistema, cambio climático, crecimiento de la competencia directa, clonación de información, para hacer frente a estas amenazas se procura tener una caja de seguridad cerrada en todo momento, captando inversiones de montos menores, y



mejorando los candados eléctricos. Atraemos nuevos clientes promocionando el ahorro con Global Money que es un ahorro estudiantil, también se proyecta un crédito carnavalero para los socios que tengan una cuenta de ahorro programado y que hayan pagado sus cuotas puntualmente estos recibirán un crédito sin necesidad de un garante.

Para la cooperativa se presentarán las oportunidades como el crecimiento del mercado, convenio con instituciones grandes con Banco de Desarrollo CONAFI cuenta con seguro de la COSEDE, también está el aumento de la población económicamente activa, la institución está tramitando un nuevo software que es más avanzado y permite transferencias a otras instituciones de manera más ágil y rápida.

Como institución si contamos con un plan estratégico que lleva vigente desde los inicios de la institución es decir desde hace 13 años aproximadamente.

## **CAPÍTULO V.**

### **PROPUESTA**

#### **5.1.Tema**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINO AGENCIA SAN PABLO DE ATENAS.

## **5.2.Introducción**

La cooperativa “COOPAC” (Cooperativa de ahorro y crédito Campesina) ubicada en la provincia de Bolívar cantón San Miguel parroquia San Pablo de Atenas es una sucursal cuya matriz se encuentra en la ciudad de Ambato por lo cual hemos tomado como referencia esta sucursal para poder realizar un estudio de plan estratégico mismo que nos ayudado observar sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidad y su competencia que apenas está ingresando a este mercado para que de esta forma podamos observar los ingresos del presente año y de sus dos años anteriores los cuales observamos como la inesperada situación de la pandemia que se sufrió a nivel mundial afecto mucho en los ingresos de cada uno de sus socios y a su vez a la cooperativa en sí.

Esta sucursal es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que, sin buscar finalidad de lucro, tiene por finalidad servir a la población y así satisfacer las necesidades del mismo.

Para la elaboración de este proyecto se tuvo que recabar información verídica de la cooperativa la cual fue muy amablemente entregada por los encargados de esta sucursal.

Con esta aplicación establecimos diferentes estrategias para la cooperativa mismas que ayudaran a su visión y sobre todo captaran más atención de sus clientes los cuales hoy en día buscan la solvencia, eficacia y sobre todo la confianza para invertir, ahorrar o realizar créditos los cuales servirán para la satisfacción de sus necesidades.

### **5.3.Objetivos**

#### **5.3.1. *Objetivo General***

Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas.

#### **5.3.2. *Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la gestión Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas.
- Identificar las tácticas de gestión para el fortalecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas.
- Definir las actividades que sean aptas para el fortalecimiento de la Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino agencia San Pablo de Atenas.

## **5.4. Análisis Situacional de Empresa**

### **5.4.1. *Reseña Histórica***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que, sin buscar finalidad de lucro, tiene por finalidad particular servir a la población de la provincia de Tungurahua, sierra y oriente del Ecuador.

Los estatutos sociales fueron reformados el 28 de junio del 2006, mediante el acuerdo No. 016 SDRCC 2006, de la subdirección Regional de Cooperativas Central del Ministerio de Bienestar Social, donde se reforma el cambio de razón social de Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC” Con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria la Cooperativa adecuó los estatutos el 29 de mayo del 2013, mediante Resolución No. 2013-001431, bajo la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.

El Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC, recibió del Ministerio del Interior, a través del teniente Rolando Soria Salinas, jefe del Subcentro de Ambato, el CERTIFICADO DE SEGURIDAD, suscrito por la directora de Regulación y Control de Servicios de Seguridad Privada de Quito.

El Certificado de Seguridad acredita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC que la oficina matriz de la ciudad de Ambato cumple con la normativa de control respecto de la seguridad física y electrónica para las cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito, cajas centrales y Corporación Nacional de Finanzas Populares, en cumplimiento de la Resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-021 del 13 de julio del 2018, en concordancia con el Acuerdo Ministerial 1993-2011.

Es importante anotar que, para la obtención del Certificado de Seguridad, la Cooperativa COOPAC recibió la asesoría y apoyo puntual de la Empresa de Seguridad COGAROL, misma que está proveyendo de este servicio a otras instituciones financieras de Ambato y del país en general.

El certificado de seguridad se da en el contexto del requerimiento del organismo de control SEPS, ante los altos niveles de asaltos y robos que son objetos las instituciones financieras en el Ecuador.

Jefes Departamentales y Personal Administrativo de La Cooperativa de ahorro y Crédito Campesina COOPAC, recibieron una capacitación sobre el Rendimiento Financiero y su proyección en el mercado para el año 2020, la misma que se realizó en el Auditorium del Edificio de la cooperativa en la ciudad de Tena. (Cooperativa COOPAC).

#### **5.4.2. Misión**

COOPAC es una Cooperativa con innovados servicios financieros, ágiles, oportunos, eficientes con costos sumamente convenientes para sus socios, que les permitan invertir principalmente en áreas productivas familiares y microempresa, mejorando sus ingresos y ganancias para alcanzar mejores niveles de vida en términos de alimentación, salud, vivienda y educación (Cooperativa COOPAC).

#### **5.4.3. Visión**

En el año 2022, la COOPAC, será una institución, con Servicios financieros eficientes y oportunos a 35000 socios de Tungurahua, del sector central y del oriente ecuatoriano (Cooperativa COOPAC).

#### **5.4.4. Propuesta de Misión**

COOPAC es una Cooperativa con innovados servicios financieros, ágiles, oportunos, eficientes con costos sumamente convenientes para sus socios, que les permitan invertir principalmente en áreas productivas familiares y microempresa, mejorando sus ingresos y ganancias para alcanzar mejores niveles de vida en términos de alimentación, salud, vivienda y educación, tanto en su matriz Tungurahua como en el resto de sus agencias en las provincias de Chimborazo, Bolívar, Loja y Tena.

#### **5.4.5. Propuesta de Visión**

Convertir para el año 2030 a la COOPAC en la institución líder y referente del sector financiero, reconocida por su compromiso con la excelencia y la innovación en la prestación de servicios financieros, ofreciendo soluciones financieras integrales y personalizadas que impulsen el crecimiento económico y mejoren la calidad de vida de nuestros socios de la matriz en Tungurahua y sus múltiples agencias en las provincias de costa, sierra, oriente y la región insular galápagos.

#### **5.4.6. Valores**

**Tabla 31. Valores institucionales**

<i>Respeto</i>
<i>Confianza</i>
<i>Solidaridad</i>
<i>Lealtad</i>
<i>Responsabilidad</i>
<i>Amabilidad</i>
<i>Cordialidad</i>
<i>Puntualidad</i>



#### ***5.4.7. Filosofía Empresarial***

La filosofía empresarial de la cooperativa de ahorro y crédito “COOPAC” se puede resumir en un slogan “TRABAJANDO POR UNA VIDA MEJOR” (Cooperativa COOPAC).

#### **Macro**

La Cooperativa de ahorros y crédito “COOPAC” se dirige a un mercado familiar, juvenil y campesinado con sus servicios de ahorros, crédito, inversiones a largo y corto plazo.

Servicio de ahorro: En esta cooperativa ofrece el ahorro a la vista y ahorro programado

### **5.5. Análisis Estratégico**

#### ***5.5.1. Análisis Interno***

Para determinar un análisis interno para la Cooperativa de ahorros y crédito “COOPAC” se desarrolló una lluvia de ideas para identificar los factores más relevantes para pulir su fuerza interna.

#### ***Listado de fuerzas internas:***

1. Amplia variedad de servicios financieros ofrecidos
2. Falta de secciones específicas en la información de socios
3. Excelente gestión de equipos de trabajo
4. Problemas de seguridad informática y protección de datos
5. Experiencia laboral diversificada y talento especializado
6. Seguridad y protección integral de los depósitos
7. Atención al cliente adecuada y prudente
8. Desconocimiento generalizado del plan estratégico
9. Insuficiencia en la infraestructura de la cooperativa
10. Procesos burocráticos en la aprobación de créditos
11. Aumento significativo en el porcentaje de morosidad y cartera vencida

12. Capital humano altamente capacitado y comprometido
13. Limitaciones en la disponibilidad de cajeros automáticos
14. Problemas de comunicación interna entre departamentos
15. Falta de actualización en tecnología para servicios en línea
16. Cultura organizacional sólida y valores arraigados
17. Tasa de interés competitiva en productos financieros
18. Limitaciones en el software actual, específicamente Welcop
19. Insuficiente o escasa estrategia de publicidad
20. Flexibilidad en la adaptación a cambios y tendencias del mercado
21. Servicio de transferencia a otros bancos poco eficiente
22. Retrasos o problemas en la resolución de reclamos
23. Buenas relaciones con entidades reguladoras y gubernamentales
24. Estabilidad financiera respaldada por resultados sólidos
25. Confianza y satisfacción sólida de los socios
26. Programas efectivos de ahorro programado
27. Alta rentabilidad en inversiones y préstamos
28. Limitaciones en el desarrollo de banca móvil para trámites
29. Problemas de gestión de riesgos financieros
30. Excelentes políticas de responsabilidad social corporativa
31. Innovación continua en productos y servicios financieros

#### 5.5.1.1. Matriz de Prioridades.

*Tabla 32 Matriz de prioridades*

<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Alto</b>	1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 19, 20	14, 16, 23, 26, 28, 30
	<b>Bajo</b>	2, 4, 8, 17, 18, 21, 22, 25, 27, 29, 31.	13, 24
		<b>Alto</b>	<b>bajo</b>

---

## Impacto

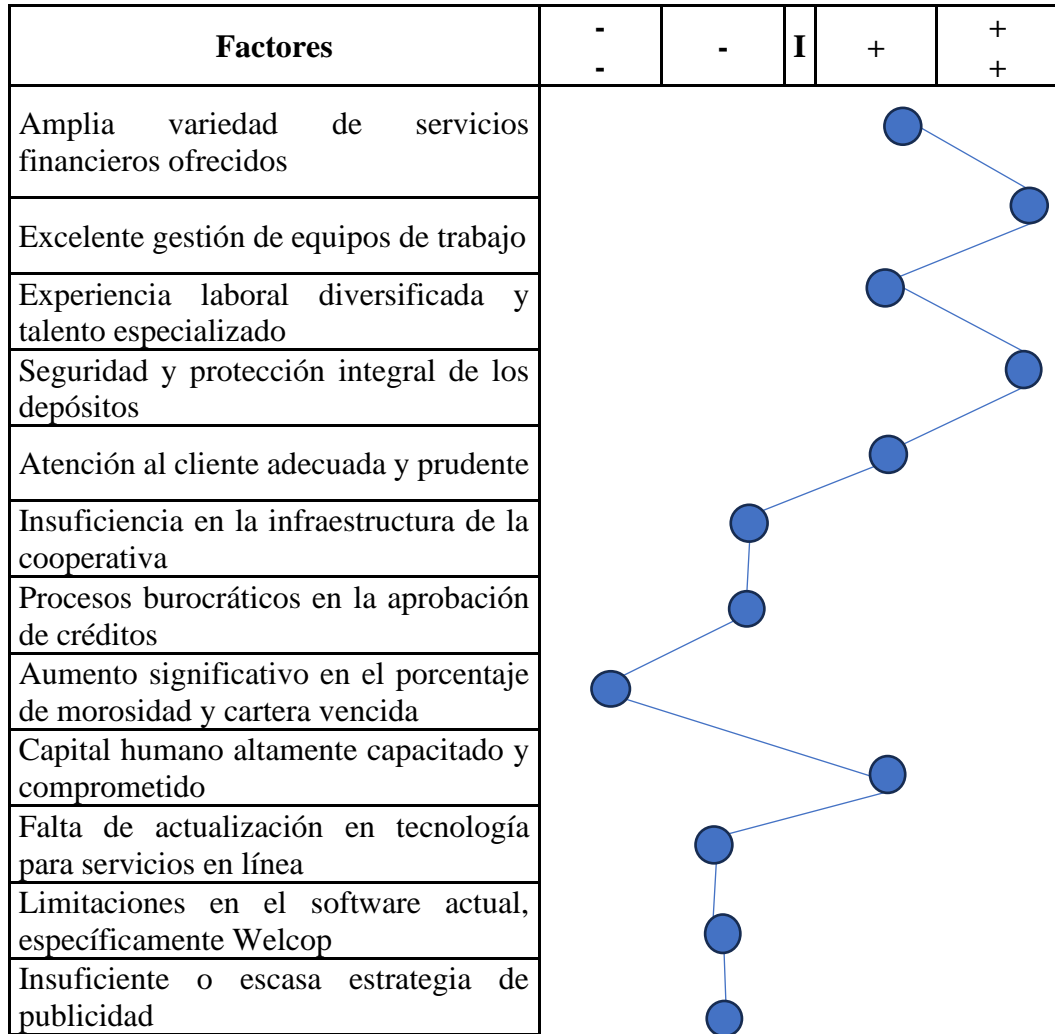
---

**Nota.** Los factores que se encuentran en el cuadrante uno corresponde a los de alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

Los criterios con mayor peso indican áreas críticas que deben manejarse cuidadosamente para asegurar el éxito del proyecto. Si la probabilidad de éxito es elevada hay una buena alineación con los criterios importantes y muy importantes, lo que sugiere que se cuenta con una base sólida para el éxito. Sin embargo, si un criterio importante o muy importante tiene una baja probabilidad de éxito, esto podría generar preocupaciones, ya que factores clave para el proyecto pueden estar en riesgo. Esto indica la necesidad de evaluar y abordar los riesgos asociados a esos criterios específicos para aumentar las posibilidades de éxito.

### 5.5.1.2. Perfil Estratégico Interno.

Tabla 33 Perfil estratégico interno



### Análisis de la SITUACIÓN INTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> por los factores críticos	1 Amplia variedad de servicios financieros ofrecidos	F	8%	
	2 Excelente gestión de equipos de trabajo	F	7%	
	3 Experiencia laboral diversificada y talento especializado	MF	11%	
	4 Seguridad y protección integral de los depósitos	MF	13%	
	5 Atención al cliente adecuada y prudente	MF	10%	
	6 Capital humano altamente capacitado y comprometido	F	10%	
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> por los factores críticos	1 Insuficiencia en la infraestructura de la cooperativa	M	6%	
	2 Procesos burocráticos en la aprobación de créditos	MD	7%	
	3 Aumento significativo en el porcentaje de morosidad y cartera vencida	D	5%	
	4 Falta de actualización en tecnología para servicios en línea	D	7%	
	6 Limitaciones en el software actual, específicamente Welcop	D	8%	
	7 Insuficiente o escasa estrategia de publicidad	M	8%	

El perfil estratégico de este proyecto se encuentra en una posición de "Elevada probabilidad de éxito. Este nivel sugiere una alta viabilidad y una base sólida para el logro de los objetivos planteados. Las variables evaluadas indican una tendencia positiva hacia el éxito, respaldada por un contexto favorable y condiciones propicias para su desarrollo. Sin embargo, se reconoce que existen elementos que podrían representar cierto nivel de riesgo o incertidumbre, lo que hace necesario un monitoreo constante y una gestión adecuada de estos aspectos para garantizar el cumplimiento exitoso de las metas establecidas. En resumen, aunque las proyecciones y análisis actuales señalan una alta posibilidad de éxito, se requiere una supervisión diligente y estrategias flexibles para mitigar riesgos potenciales y maximizar los resultados esperados.

### 5.5.1.3. Matriz de Evaluación de los Factores Estratégicos Internos.

**Tabla 34** Matriz EFI

<b>Matriz de Evaluación del Factor INTERNO (EFI)</b>			
<b>Factores determinantes del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fuerzas</b>			
Amplia variedad de servicios financieros ofrecidos	0,08	4	0,32
Excelente gestión de equipos de trabajo	0,07	3	0,21
Experiencia laboral diversificada y talento especializado	0,11	3	0,33
Seguridad y protección integral de los depósitos	0,13	3	0,39
Atención al cliente adecuada y prudente	0,1	4	0,4
Capital humano altamente capacitado y comprometido	0,1	3	0,3
<b>Debilidades</b>			
Insuficiencia en la infraestructura de la cooperativa	0,06	1	0,06
Procesos burocráticos en la aprobación de créditos	0,07	2	0,14
Aumento significativo en el porcentaje de morosidad y cartera vencida	0,05	2	0,1
Falta de actualización en tecnología para servicios en línea	0,07	1	0,07
Limitaciones en el software actual, específicamente Welcop	0,08	2	0,16
Insuficiente o escasa estrategia de publicidad	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,64</b>

Nota. Factores internos que influyen en el éxito organizacional, valores y ponderaciones para evaluar su impacto relativo en la estrategia o desempeño general de la cooperativa. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

### **Análisis**


La evaluación de factores internos nos da una puntuación de 2.64 lo que nos indica que la institución tiene posibilidades de mejorar como institución para lo cual se considera que debe mantener y mejorar sus fortalezas por lo consiguiente debe tratar de minimizar sus debilidades.

## 5.5.2. Análisis Externo

### 5.5.2.1. Matriz Pestel.

Esta matriz ayudara a la investigación para conocer los factores externos que podrían afectar de manera positiva, indiferente o negativa a la institución, para el análisis FODA se diferenciaran los factores de la siguiente manera: los que afecten de manera positiva se consideren oportunidades y los que pudieren afectar de manera negativa se consideraran como amenazas.

**Tabla 35** Matriz PESTEL

Análisis PESTEL					
Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Inestabilidad política		X		Negativo



	Adelanto electoral	Las nuevas elecciones 2023 generan gran incertidumbre en los ciudadanos, pues de esto depende el nivel de riesgo país del Ecuador.		X		Positivo
<b>Económico</b>	Divisa	El tener el dólar como moneda nacional permite al país poder negociar con otros países internacionales en igualdad de condiciones, ya que si tuviéramos una moneda nacional esta perder su valor frente las monedas internacionales.			X	Positivo
	Tasa de interés en créditos	Según superintendencia de Bancos el interés fluctúa desde 11% al 22% en préstamos por créditos.		X		Positivo

	Crecimiento y cuota del mercado	Se prevé que la economía mundial crecerá un 1,7 % en 2023 y un 2,7 % en 2024. La fuerte desaceleración del crecimiento será generalizada: los pronósticos se corregirán a la baja para el 95 % de las economías avanzadas y para casi el 70 % de los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED).		X		Indiferente
<b>Social</b>	Labor social	Brindar ayuda a los que lo necesiten, apoyar a la sociedad.		X		Positivo
	Desempleo	En el primer trimestre del año 2023, se presenta una tasa de desempleo en el área urbana de 5,1% y en el área rural una tasa de 1,4%.		X		Positivo
	Tasa de mortalidad	La tasa de fallecimientos en el Ecuador es de 3,37%.			X	Indiferente

	Nivel delincencial	El Ecuador en la escala de los países con más violencia en Latinoamérica el puntaje es de 6,25/10 lo que lo ubica en el décimo lugar y en el puesto 31 a escala mundial.			X	Negativo
	Nivel de educación	La tasa de analfabetismo en el Ecuador a nivel total se redujo de 9,0% a 6,8%.		X		Indiferente
	Capacidad para trabajar	de este primer trimestre del 2023 muestran los datos que la población en edad de trabajar (PET) fue de 9,0 millones personas a nivel urbano y de 3,9 millones de personas a nivel rural. La población económicamente activa (PEA) fue de 5,6 millones de personas a nivel urbano y de 2,9 millones de personas a nivel rural.		X		Positivo
<b>Tecnológico</b>	Softwares financieros avanzados	Son herramientas que permiten a las cooperativas brindar un servicio de mayor calidad, con acceso a transferencias interbancarias.			X	Positivo
	Innovación tecnológica	computadoras y sistemas de CCTV que permiten monitorear las instalaciones desde el lugar y el celular.		X		Positivo
	Robo de información electrónica	El hackeo de información básica puede dar cabida al desfalco de cuentas personales.		X		Negativo

<b>Ambiental</b>	Cambio climático	Para gran parte del país el denominado fenómeno del niño es preocupante por los daños que puede ocasionar a los cultivos y a las cosechas.		X		Negativo
	Riesgos naturales	Inundaciones, deslaves y otros son causantes de Incremento del hambre y la pobreza, proliferación de enfermedades, degradación de la calidad de vida, destrucción de recursos naturales, deterioro del medio ambiente, etc.		X		Indiferente
	Reciclaje	Acto de reutilizar materiales para disminuir la contaminación.		X		Positivo
<b>Legal</b>	Corporación de Seguros de depósitos Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.	Brinda un servicio de póliza que protege los ahorros de los socios hasta \$35000.			X	Positivo
	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Controla y regula a las cooperativas para que realice sus funciones en el marco de la ley.			X	Positivo

	Consejo Nacional de Cooperativas del Ecuador	de	Controla y regula a las cooperativas para que realices sus funciones en el marco de la ley.			X	Indiferente
	Registro Público de Cooperativas	de	Este registro demuestra que una cooperativa funciona legalmente en el país			X	Indiferente

Nota: Esta tabla permite identificar y categorizar los factores externos según su impacto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) en la institución, lo que facilita la elaboración de estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas en el entorno externo. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

### 5.5.2.2.Fuerzas de PORTER.

Esta matriz nos permite conocer el entorno que rodea a la institución estos son competencia, nuevos competidores, servicios sustitutos, proveedores y clientes, con toda esta información nos ayuda a enfocar mejor las estrategias para la institución.

**Tabla 36** Fuerzas de PORTER 1

COOPAC																				
RIVALIDAD COMPETITIVA COOPERATIVAS																				
FACTORES	SERVICIOS	INFRAESTRUCTURA		SUCURSALES		EXPERIENCIA EN EL MERCADO		MARKETING		CALIDAD DEL SERVICIO		PRESENTACIÓN E IMAGEN		INTERES EN CREDITO		INTERES EN POLIZA		TOTAL		
<b>PESO</b>	0,15	0,1		0,11		0,12		0,1		0,1		0,1		0,11		0,11		1		
<b>1</b>	San Miguel Ltda.	4	0,6	4	0,4	2	0,22	5	0,6	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,44	3	0,33	3,69
<b>2</b>	San José Ltda.	5	0,75	3	0,3	4	0,44	5	0,6	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5	0,55	4	0,44	4,48
<b>3</b>	Chibuleo	5	0,75	5	0,5	4	0,44	4	0,48	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,55	4	0,44	4,46
<b>4</b>	Guaranda	4	0,6	4	0,4	3	0,33	4	0,48	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,44	4	0,44	3,99
<b>5</b>	Mushuk Runa	4	0,6	3	0,3	4	0,44	4	0,48	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,44	4	0,44	4
<b>6</b>	Cooperativa Policía Nacional	4	0,6	5	0,5	5	0,55	5	0,6	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,55	5	0,55	4,65
<b>PROMEDIO</b>	0,65	0,40		0,40		0,54		0,40		0,40		0,48		0,50		0,44		4,21		
<b>COOPAC</b>	5	0,75	3	0,3	4	0,44	5	0,6	3	0,3	4	0,4	5	0,5	3	0,33	4	0,44	4,06	

Nota. Comparativa de la capacidad de la cooperativa en múltiples funciones frente a sus competidores. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Tabla 37 Fuerzas de PORTER 2**

COOPAC																				
NUEVOS COMPETIDORES – COOPERATIVA																				
Factores	servicios	Infraestructura	Sucursales	Experiencia en el mercado	Marketing	Calidad del servicio	Presentación e imagen	Interes en credito	Interes en poliza	Total										
<b>PESO</b>	0,12	0,1	0,1	0,12	0,12	0,1	0,12	0,11	0,11	1										
<b>1</b>	Cooperativa Metrópolis	4	0,48	4	0,4	4	0,4	4	0,48	4	0,48	4	0,4	4	0,48	4	0,44	2	0,22	3,78
<b>2</b>	Cooperativa 12 de junio	4	0,48	5	0,5	4	0,4	4	0,48	5	0,6	5	0,5	5	0,6	5	0,55	2	0,22	4,33
<b>3</b>	Cooperativa Ambato	4	0,48	4	0,4	3	0,3	3	0,36	3	0,36	4	0,4	3	0,36	4	0,44	3	0,33	3,43
<b>4</b>	Cooperativa Jeep	3	0,36	3	0,3	3	0,3	3	0,36	3	0,36	3	0,3	4	0,48	4	0,44	3	0,33	3,23
<b>Promedio</b>	0,45	0,40	0,35	0,42	0,45	0,40	0,48	0,47	0,28	3,69										
<b>COOPAC</b>	5	0,6	5	0,5	5	0,5	5	0,6	5	0,6	5	0,5	5	0,6	5	0,55	1	0,11	4,56	

Nota. Evaluación comparativa de la capacidad de los nuevos competidores. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Tabla 38 Fuerzas de PORTER 3**

<b>COOPAC</b>																		
<b>SUSTITUTOS COOPERATIVA</b>																		
<b>Factores</b>	<b>Servicios</b>		<b>Infraestructura</b>		<b>Sucursales</b>		<b>Experiencia en el mercado</b>		<b>Marketing</b>		<b>Calidad del servicio</b>		<b>Presentación e imagen</b>		<b>Garantía</b>		<b>Total</b>	
<b>PESO</b>	0,12		0,1		0,15		0,12		0,11		0,13		0,12		0,15		1	
<b>1</b> Western union	4	0,48	4	0,4	4	0,6	4	0,48	4	0,44	4	0,52	4	0,48	5	0,75	4,15	
<b>2</b> PayPal	3	0,36	3	0,3	4	0,6	3	0,36	4	0,44	3	0,39	3	0,36	4	0,6	3,41	
<b>3</b> Cacpeco	2	0,24	3	0,3	4	0,6	3	0,36	3	0,33	4	0,52	4	0,48	3	0,45	3,28	
Promedio	0,36		0,33		0,6		0,4		0,4		0,47		0,44		0,6		3,6	
<b>COOPAC</b>	5	0,6	5	0,5	5	0,75	5	0,6	5	0,55	5	0,65	4	0,48	5	0,75	4,48	

Nota. Capacidad que tiene los productos sustitutos. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.



*Tabla 39 Fuerzas de PORTER 4*

COOPAC														
Poder de negociación de proveedores														
factores	Valor del producto		Formas de pago		Entrega eficiente		Sucursales		Calidad del servicio		Garantía		Total	
<b>Peso</b>	0,15		0,15		0,2		0,15		0,2		0,15		1	
<b>1</b>	Servicio jurídico	4	0,6	3	0,45	5	1	4	0,6	4	0,8	5	0,75	4,15
<b>2</b>	Sirius web	4	0,6	4	0,6	5	1	5	0,75	5	1	5	0,75	4,7
<b>3</b>	CNEL	3	0,45	4	0,6	5	1	4	0,6	4	0,8	4	0,6	4,05
<b>4</b>	JAASP	3	0,45	3	0,45	4	0,8	4	0,6	5	1	4	0,6	3,9
<b>5</b>	Sistema de internet	3	0,45	4	0,6	5	1	2	0,3	4	0,8	3	0,45	3,6
<b>Promedio</b>	0,51		0,54		0,92		0,57		0,88		0,60		4,02	

Nota. Promedio de Evaluación de los Proveedores: una herramienta para anticipar y tomar decisiones sobre futuras contrataciones más efectivas. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Tabla 40 Fuerzas de PORTER 5**

<b>COOPAC</b>														
<b>CLIENTES CREDITOS</b>														
<b>FACTORES</b>		<b>SERVICIOS</b>		<b>PRESENTACIÓN E IMAGEN</b>		<b>FORMAS DE PAGO</b>		<b>INFRESTRUCTURA</b>		<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>		<b>OFERTA</b>		<b>TOTAL</b>
<b>PESO</b>		0,2		0,15		0,2		0,15		0,2		0,1		1
<b>1</b>	Agricultor	5	1	4	0,6	4	0,8	5	0,75	5	1	2	0,2	4,15
<b>2</b>	Adultos Jóvenes	4	0,8	3	0,45	3	0,6	4	0,6	4	0,8	2	0,2	3,25
<b>3</b>	Niños	2	0,4	2	0,3	4	0,8	3	0,45	4	0,8	3	0,3	2,75
<b>4</b>	Adolescentes	3	0,6	2	0,3	4	0,8	4	0,6	5	1	5	0,5	3,30
<b>5</b>	Adultos	4	0,8	4	0,6	4	0,8	5	0,75	5	1	3	0,3	3,95
<b>6</b>	Ama de Casa	4	0,8	4	0,6	4	0,8	4	0,6	5	1	5	0,5	3,80
<b>PROMEDIO</b>		0,73		0,48		0,77		0,63		0,93		0,33		3,53

<b>COOPAC</b>														
<b>CLIENTES AHORROS</b>														
<b>FACTORES</b>		<b>SERVICIOS</b>		<b>PRESENTACIÓN E IMAGEN</b>		<b>FORMAS DE PAGO</b>		<b>INFRESTRUCTURA</b>		<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>		<b>OFERTA</b>		<b>TOTAL</b>
<b>PESO</b>		0,2		0,15		0,2		0,15		0,2		0,1		1
<b>1</b>	Adultos	4	0,8	4	0,6	4	0,8	5	0,75	5	1	2	0,2	3,95
<b>2</b>	Adultos Jóvenes	3	0,6	3	0,45	3	0,6	4	0,6	4	0,8	2	0,2	3,05
<b>3</b>	Niños	3	0,6	2	0,3	4	0,8	3	0,45	4	0,8	3	0,3	2,95

<b>4</b>	Adolescentes	3	0,6	2	0,3	4	0,8	4	0,6	5	1	5	0,5	3,30
<b>5</b>	Ejecutivo	4	0,8	4	0,6	4	0,8	5	0,75	5	1	3	0,3	3,95
<b>6</b>	Ama de Casa	4	0,8	4	0,6	4	0,8	4	0,6	5	1	5	0,5	3,80
<b>PROMEDIO</b>		0,70		0,48		0,77		0,63		0,93		0,33		3,50

Nota. En esta tabla se presentan a que sector va dirigidos los servicios tanto crédito como ahorro. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

**Tabla 41** Fuerza de POTER 6

<b>Matriz de Productos / servicios</b>													
N°	Productos o Servicios	<b>Ecuador</b>				<b>Bolívar</b>				Crecimiento mercado Ecuador	Alcance /Cobertura	Publico /clientes Atendidos	Necesidades que resuelve
		Ventas totales (millones\$)	Participación interna (%)	Ventas (millones\$)	Participación interna (%)	Rentabilidad (millones \$)	Rentabilidad %						
1	Créditos	\$ 20.000,00	51%	\$ 3.437,90	50%	35,63	48%	6%	Bolívar	Adultos, amas de casa	Para negocio, para uso personal		
2	Ahorros	\$ 19.200,00	49%	\$ 3.457,00	50%	38,04	52%	15%	Bolívar	Adultos, Jóvenes, Niños y Amas de casa	Guardar dinero para el futuro		

3	Inversión	\$ 20.000,00	51%	\$ 3.437,90	50%	35,63	48%	6%	Bolívar	Adultos, amas de casa	Generar dinero a base de una tasa de interés proporcional
4	Ahorro programado	\$ 19.200,00	49%	\$ 3.457,00	50%	38,04	52%	15%	Bolívar	Adultos, Jóvenes, Niños y Amas de casa	Guardar dinero para un fin determinado
<b>Total</b>		\$ 39.200,00	100%	\$ 6.894,90	100%	73,67	100%	21%			

**Nota.** Nivel de participación que tiene la sucursal de San Pablo de Atenas en comparación a otras sucursales. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

### **5.5.2.3.Fuerzas Externas**

#### **Listado de Fuerzas Externas**

1. Aumento de la deuda externa
2. Incertidumbre en los mercados financieros internacionales
3. Tendencias favorables en la regulación financiera
4. Inestabilidad política y social en la región
5. Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave
6. Cambios en los patrones de ahorro e inversión
7. Cambios demográficos favorables en áreas específicas
8. Reducción en la confianza del consumidor hacia las instituciones financieras
9. Aumento del interés en la responsabilidad social corporativa
10. Inseguridad
11. Impactos económicos de pandemias o crisis sanitarias
12. Desarrollo de nuevos canales de distribución
13. Avances en la banca móvil y servicios en línea
14. Mayor acceso a tecnologías financieras emergentes
15. Intereses de mercado en productos financieros éticos y sostenibles
16. Retiro masivo de pólizas
17. Pérdida de valor de la divisa local
18. Escasez de recursos financieros disponibles
19. Riesgos cibernéticos y vulnerabilidades tecnológicas
20. Cambio climático y su impacto en los agricultores
21. Riesgos relacionados con desastres naturales y eventos impredecibles
22. Expansión de mercados emergentes
23. Expansión de la red de sucursales de la competencia directa
24. Conflictos comerciales a nivel global
25. Problemas de liquidez en el mercado
26. Capacitaciones
27. Riesgos operativos y de cumplimiento normativo

28. Fluctuaciones en las tasas de cambio
29. Cambios en las preferencias del consumidor
30. Incentivos gubernamentales para cooperativas financieras
31. Ubicación estratégica
32. Aumento de las tasas de interés

#### 5.5.2.4. Matriz de Prioridades

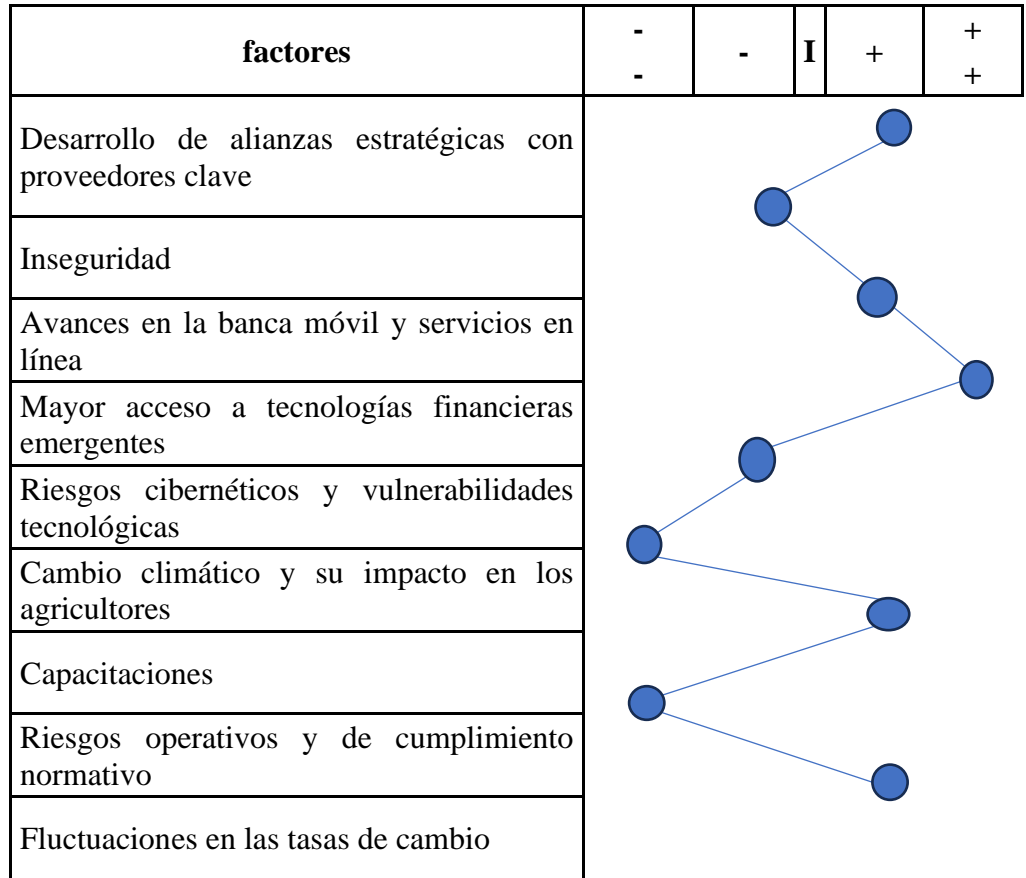
	<b>Alto</b>	5, 10, 13, 14, 19, 20, 26, 27, 28	1, 2, 4, 21, 30, 31, 32,
<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Bajo</b>	3, 6, 7, 11, 15, 22, 23, 25, 29,	8, 9, 12, 16, 17, 18, 24,
		<b>Alto</b>	<b>bajo</b>
		<b>Impacto</b>	

**Nota.** Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

Esta escala proporciona una gradación en función de la certeza o riesgo percibido en relación con el éxito de un proyecto. Aquellos proyectos clasificados con valores más altos (+ y ++) sugieren un mayor nivel de confianza y seguridad en su viabilidad y éxito, mientras que aquellos con valores más bajos (-) indican una percepción de mayor riesgo y una probabilidad menor de lograr los objetivos previstos. Estas evaluaciones pueden ser fundamentales para tomar decisiones estratégicas y asignar recursos de manera efectiva, considerando el nivel de riesgo asociado a cada proyecto.

### 5.5.2.5. Perfil Estratégico De Factores Externos

Tabla 42 Perfil Estratégico de Factores Externos



**Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA**

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> pon los factores críticos	1 Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave	F	10%	
	2 Avances en la banca móvil y servicios en línea	MF	14%	
	3 Mayor acceso a tecnologías financieras emergentes	MF	14%	
	4 Capacitaciones	F	14%	
	5 Fluctuaciones en las tasas de cambio	M	10%	
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> pon los factores críticos	1 Inseguridad	F	9%	
	2 Riesgos cibernéticos y vulnerabilidades tecnológicas	F	9%	
	3 Cambio climático y su impacto en los agricultores	MF	12%	
	4 Riesgos operativos y de cumplimiento normativo	M	8%	
	5			

El perfil estratégico de este proyecto refleja una posición sólida con una "Elevada probabilidad" de éxito. Esta evaluación indica una base firme y confiable para alcanzar los objetivos propuestos, respaldada por un entorno favorable y condiciones propicias



para su desarrollo. Aunque hay indicaciones claras de viabilidad y éxito, se reconoce la presencia de cierto riesgo o incertidumbre en algunos aspectos, lo que subraya la importancia de una supervisión constante y una gestión proactiva de dichos elementos. Si bien se proyecta una alta posibilidad de éxito, es esencial mantener una flexibilidad estratégica y un enfoque adaptativo para abordar posibles desafíos imprevistos y garantizar la consecución exitosa de los objetivos del proyecto.

#### 5.5.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos

*Tabla 43 Matriz EFE*

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)			
Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b><i>Oportunidades</i></b>			
Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave	0,1	4	0,4
Avances en la banca móvil y servicios en línea	0,14	4	0,56
Mayor acceso a tecnologías financieras emergentes	0,14	4	0,56
Capacitaciones	0,14	3	0,42
Fluctuaciones en las tasas de cambio	0,1	3	0,3
<b><i>Amenazas</i></b>			
Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave	0,09	1	0,09
Mayor acceso a tecnologías financieras emergentes	0,09	1	0,09
Cambio climático y su impacto en los agricultores	0,12	2	0,24
Inseguridad	0,08	1	0,08
<i>Total</i>	1		2,74

**Nota.** Evaluación de los factores clave externos que podrían influir en el éxito de una organización. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.

### **Análisis**

En esta tabla podemos constatar que la cooperativa se encuentra en una posición que le permite avanzar y aprovechar las oportunidades y nos presenta una puntuación de 2.74 con lo que nos indica que debe mejorar para tener buenos beneficios en el futuro.

### 5.6. Matriz FODA y sus estrategias

Con esta matriz se busca interrelacionar los cuatro factores que son Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades estos serán evaluados y se calificara su impacto con relación a la institución, con esto podemos conocer varias estrategias que se pueden aplicar a la institución.

**Tabla 44** Análisis de factores internos y externos

<b>Análisis D.A.F.O.</b>			
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
<b>INTERNAS</b>	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>
	<b>1</b>	Insuficiencia en la infraestructura de la cooperativa	<b>1</b>
	<b>2</b>	Procesos burocráticos en la aprobación de créditos	<b>2</b>
	<b>3</b>	Aumento significativo en el porcentaje de morosidad y cartera vencida	<b>3</b>
	<b>4</b>	Falta de actualización en tecnología para servicios en línea	<b>4</b>
	<b>5</b>	Limitaciones en el software actual, específicamente Welcop	<b>5</b>
	<b>6</b>	Insuficiente o escasa estrategia de publicidad	<b>6</b>
	<b>7</b>		<b>7</b>
	<b>8</b>		<b>8</b>
	<b>9</b>		<b>9</b>
<b>10</b>		<b>10</b>	
<b>Procedentes del ENTORNO</b>	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>
	<b>1</b>	Inseguridad	<b>1</b>
	<b>2</b>	Riesgos cibernéticos y vulnerabilidades tecnológicas	<b>2</b>
	<b>3</b>	Cambio climático y su impacto en los agricultores	<b>3</b>
	<b>4</b>	Riesgos operativos y de cumplimiento normativo	<b>4</b>
	<b>5</b>		<b>5</b>
	<b>6</b>		<b>6</b>
	<b>7</b>		<b>7</b>
	<b>8</b>		<b>8</b>
	<b>9</b>		<b>9</b>
<b>10</b>		<b>10</b>	
		<b>Oportunidades</b>	
		<b>1</b>	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave
		<b>2</b>	Avances en la banca móvil y servicios en línea
		<b>3</b>	Mayor acceso a tecnologías financieras emergentes
		<b>4</b>	Capacitaciones
		<b>5</b>	Fluctuaciones en las tasas de cambio
		<b>6</b>	
		<b>7</b>	
		<b>8</b>	
		<b>9</b>	
		<b>10</b>	

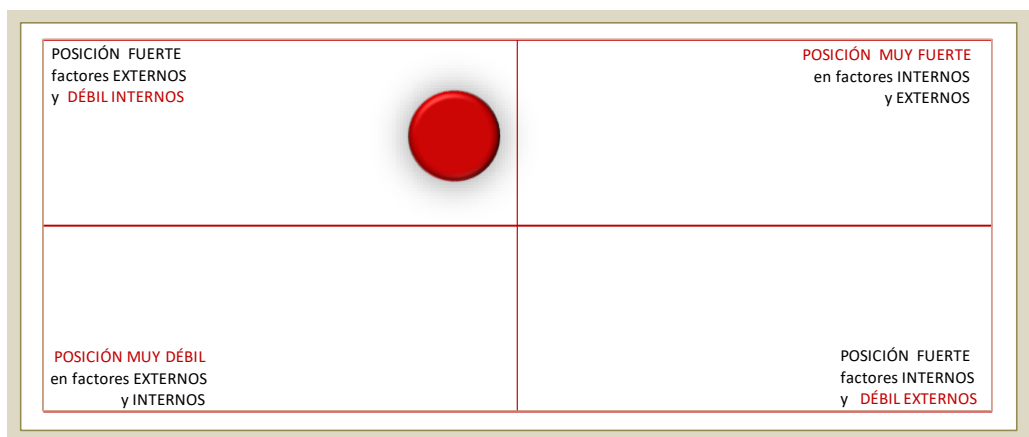
**Análisis de la SITUACIÓN INTERNA**

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> por los factores críticos	1 Amplia variedad de servicios financieros ofrecidos	F	8%	
	2 Excelente gestión de equipos de trabajo	M	7%	
	3 Experiencia laboral diversificada y talento especializado	MF	11%	
	4 Seguridad y protección integral de los depósitos	MF	13%	
	5 Atención al cliente adecuada y prudente	F	10%	
	6 Capital humano altamente capacitado y comprometido	F	10%	
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> por los factores críticos	1 Insuficiencia en la infraestructura de la cooperativa	M	6%	
	2 Procesos burocráticos en la aprobación de créditos	MD	7%	
	3 Aumento significativo en el porcentaje de morosidad y cartera vencida	D	5%	
	4 Falta de actualización en tecnología para servicios en línea	D	7%	
	5 Limitaciones en el software actual, específicamente Welcop	D	8%	
	6 Insuficiente o escasa estrategia de publicidad	M	8%	
			<b>100%</b>	

**Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA**

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> por los factores críticos	1 Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave	F	10%	
	2 Avances en la banca móvil y servicios en línea	MF	14%	
	3 Mayor acceso a tecnologías financieras emergentes	MF	14%	
	4 Capacitaciones	F	14%	
	5 Fluctuaciones en las tasas de cambio	M	10%	
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> por los factores críticos	1 Inseguridad	F	9%	
	2 Riesgos cibernéticos y vulnerabilidades tecnológicas	F	9%	
	3 Cambio climático y su impacto en los agricultores	MF	12%	
	4 Riesgos operativos y de cumplimiento normativo	M	8%	
	5			
			<b>100%</b>	

**Posición Estratégica Actual - FODA**



### 5.7. Matriz CAME

Esta matriz comprende los puntos negativos y positivos de los factores internos y externos de lo que nos indica que debemos corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.

**Tabla 45** Matriz CAME

		Oportunidades	Amenazas		
<b>Empresa: COOPAC</b>	O1	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave	A1	Inseguridad	
	O2	Avances en la banca móvil y servicios en línea	A2	Riesgos cibernéticos y vulnerabilidades tecnológicas	
	O3	Mayor acceso a tecnologías financieras emergentes	A3	Cambio climático y su impacto en los agricultores	<b>Factores externos</b>
	O4	Capacitaciones	A4	Riesgos operativos y de cumplimiento normativo	
	O5	Fluctuaciones en las tasas de cambio	A5		
	O6		A6		

			O7		A7		
			O8		A8		
			O9		A9		
			<b>Fortalezas para aprovechar Oportunidades: Estrategia Ofensiva</b>		<b>Fortalezas para reducir Amenazas: Estrategia Defensiva</b>		
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	F1	Amplia variedad de servicios financieros ofrecidos	FO1	Brindar capacitaciones acerca de educación financiera a los jóvenes estudiantes	Fa1	Gestionar un plan de contingencia en caso de emergencias.
		F2	Excelente gestión de equipos de trabajo	FO2	Promover actividades recreativas entre los trabajadores de la cooperativa.	Fa2	Incentivar a los socios a tener póliza a plazo fijo
		F3	Experiencia laboral diversificada y talento especializado	FO3	Presente por renovación de póliza	Fa3	Incentivar a los clientes con la cuenta ahorro programado.
		F4	Seguridad y protección integral de los depósitos	FO4		FA4	
		F5	Atención al cliente adecuada y prudente	FO5		FA5	

	F6	Capital humano altamente capacitado y comprometido	FO6		FA6
	F7		FO7		FA7
	F8		FO8		FA8
	F9		FO9		FA9
				<b>Minimizar debilidades de Oportunidades: Estrategia de Reorientación</b>	<b>Minimizar debilidades para evitar Amenazas: Estrategia de Supervivencia</b>
<b>Debilidades</b>	F1	Insuficiencia en la infraestructura de la cooperativa	DO1	Gestionar formas de cobro de crédito más ágiles	DA1 Dar un incentivo a los socios que han pagado puntualmente las cuotas de crédito.
	F2	Procesos burocráticos en la aprobación de créditos	DO2	Promover a la cooperativa y sus servicios en eventos públicos.	DA2 Obsequiar productos que tengan el logotipo de la cooperativa.
	F3	Aumento significativo en el porcentaje de morosidad y cartera vencida	DO3	fortalecer el servicio financiero web de la cooperativa	DA3
	F4	Falta de actualización en	DO4		DA4

tecnología para servicios en línea		
F5	Limitaciones en el software actual, específicamente Welcop	DO5 DA5
F6	Insuficiente o escasa estrategia de publicidad	DO6 DA6
F7		DO7 DA7
F8		DO8 DA8
F9		DO9 DA9

Nota: Puntos negativos y positivos de los factores internos y externos, que permiten tomar medidas estratégicas específica. Elaborado por Cinthya Almendariz, Andrea Cambo.



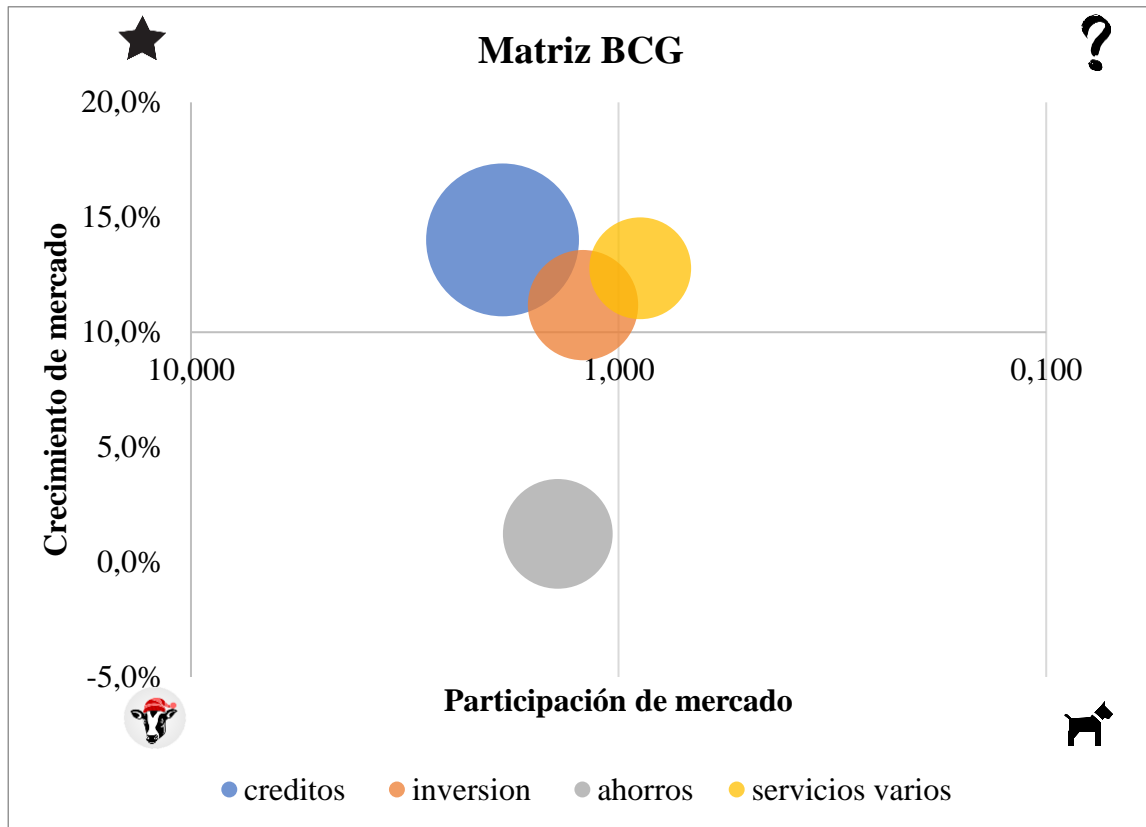
## 5.8. Matriz BCG

Con la matriz BCG podemos conocer la posición de cada servicio de la institución, con esta información podemos definir los productos estrella, vaca, interrogante y perro, con base en esta matriz podemos enfocar en estrategias para mantener los servicios estrella, estrategias para que los servicios vaca se conviertan en servicios estrella y los interrogantes poder hacer que suban a vaca y luego a estrella y por último de ser que haya algún producto perro se recomendaría no insistir mucho pues es un servicio que está demasiado débil.

*Tabla 46 Matriz BCG*

<b>Servicios</b>	<b>Ventas</b>	<b>Proporción cartera de negocio</b>	<b>Ventas líder competidor</b>	<b>Ventas sector año 1</b>	<b>Ventas sector año 2</b>	<b>Participación de mercado</b>	<b>Tasa de crecimiento de mercado</b>	<b>Cuadrante</b>
<b>Créditos</b>	\$1.980.000	40,33%	\$1.060.000	\$1.929.548	\$2.200.000	1,868	14,0%	Estrella
<b>Inversión</b>	\$1.030.787	20,99%	\$851.098	\$1.981.821	\$2.203.355	1,211	11,2%	Estrella
<b>Ahorros</b>	\$1.020.340	20,78%	\$735.489	\$1.888.826	\$1.912.000	1,387	1,2%	Vaca
<b>Servicios varios</b>	\$878.563	17,89%	\$987.140	\$802.533	\$905.108	0,890	12,8%	Interrogante

Ilustración 3 Matriz BCG



Se puede constatar que la institución cuenta con una participación en el mercado favorable teniendo un crecimiento positivo presentando varios servicios estrella, y un servicio interrogante esto no es un inconveniente para la institución ya que este puede pasar a ser estrella con las estrategias adecuadas.

## 5.9.General Electric

Con esta matriz podemos conocer el posicionamiento de la institución, conocer en qué mercado esta y a que mercado puede acceder.

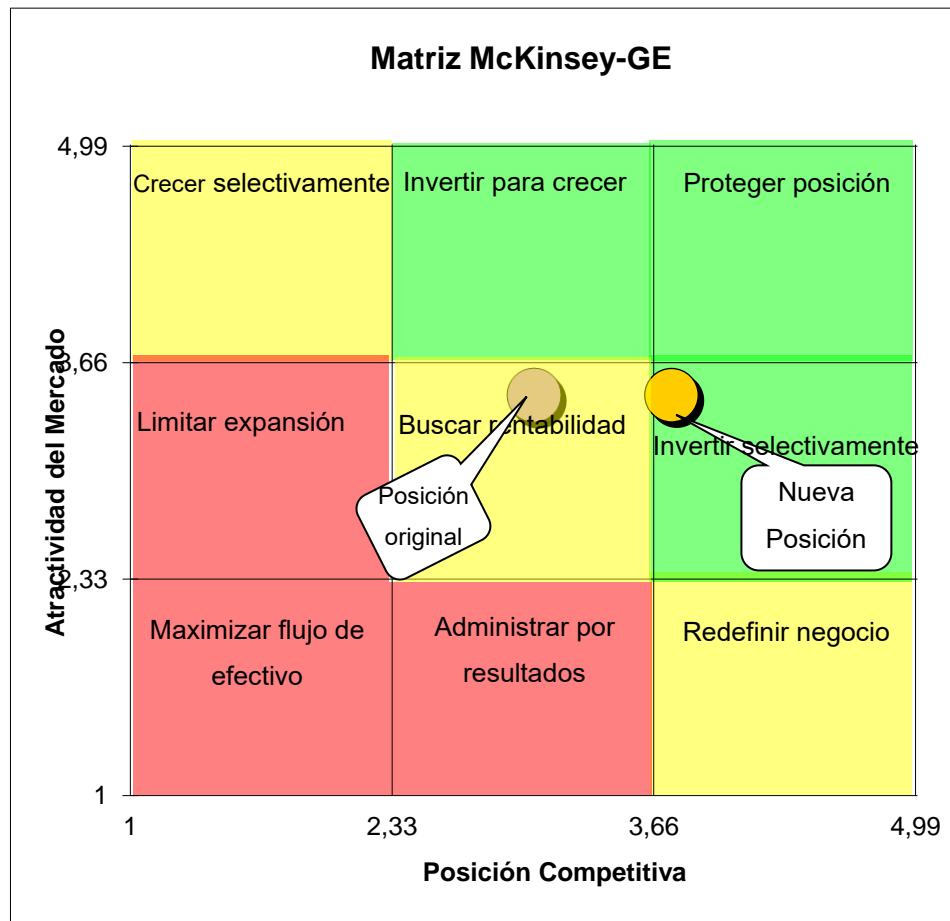
**Tabla 47** Matriz general Electric 1

<i>Oportunidad de Negocio</i>				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
<b>Atractividad del mercado</b>	1. Tamaño de mercado en general	10%	4	0,40
	2. Crecimiento promedio anual	11%	3	0,33
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	3	0,45
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	4	1,00
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	4	0,40
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	4	0,60
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	2	0,28
		100%		3,46

**Tabla 48 Matriz General Electric 2**

<b>Oportunidad de Negocio</b>						
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
<b>Posición Competitiva</b>	1. Posición de mercado	5%	4	0,20	3	0,15
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	3. Variedad de la oferta	15%	2	0,30	3	0,45
	4. Reputación de marca	15%	3	0,45	3	0,45
	5. Socios	10%	4	0,40	4	0,40
	6. Conocimiento del mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	7. Burocracia en crédito	10%	4	0,40	4	0,40
	8. Imagen del mercado	15%	2	0,30	4	0,60
	9. Estructura organizacional	10%	4	0,40	5	0,50
				-		-
		100 %		3,05		3,75

*Ilustración 4 General Electric*



## 5.10. Matriz PEEA

Tabla 49. Matriz PEEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del ambiente (EA)	Valor
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	4	Barreras para entrar al mercado	-4
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	4	Presión competitiva	-4
<b>Promedio</b>	<b>4,00</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3,75</b>
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la industria	Valor
Participación en el mercado	-1	Oportunidad de crecimiento	5
Calidad del producto	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Ciclo de vida del producto	-4	Facilidad para entrar en el mercado	4
Negocio competitivo	-4	Potencial de expansión	3

---

**Promedio**

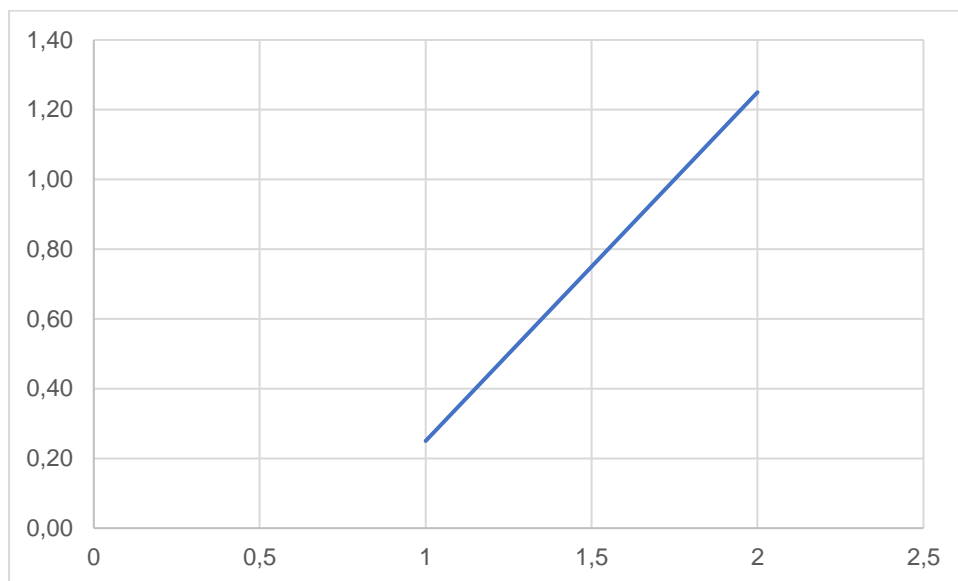
**-3,00**

**Promedio**

**4,00**

---

Y	0,25
X	1,00



## CONCLUSIONES

- El exhaustivo recorrido por el conocimiento teórico y práctico, derivado de una inmersión profunda en la literatura académica, ha fungido como el faro que ha guiado el diseño y la elaboración del Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino en la Agencia San Pablo de Atenas, abarcando el periodo 2023-2027. Esta sólida base de conocimiento no solo ha sido la columna vertebral del proceso, sino que ha proporcionado una comprensión integral de los principios, las tendencias y las mejores prácticas en la planificación estratégica. El resultado ha sido un plan estratégico riguroso, adaptable y profundamente informado, capaz de fusionar de manera precisa y armoniosa la teoría y la práctica, lo que garantiza su aplicabilidad y efectividad en el contexto específico de la cooperativa, en línea con su entorno y sus desafíos particulares.
- El análisis situacional ha sido un hito clave en este proceso, revelando una radiografía detallada y penetrante de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino. Al abordar aspectos financieros, operativos y de mercado, se ha logrado pintar un panorama integral y multidimensional, proporcionando un valioso mapa de ruta hacia la optimización y el crecimiento sostenible. Este diagnóstico holístico se ha convertido en el punto de partida para la toma de decisiones estratégicas, al identificar con precisión las áreas críticas que requieren atención y las oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer la posición de la cooperativa en el mercado.
- El proceso de identificación de estrategias aplicables ha sido enfocado a las necesidades y metas específicas de la cooperativa. A través de un análisis meticuloso de los resultados del diagnóstico, se han perfilado estrategias claras, pragmáticas y enfocadas en fortalecer áreas vitales como la gestión financiera, la expansión de la base de clientes, la mejora en el servicio al cliente y la adopción de tecnologías innovadoras. Estas estrategias, meticulosamente alineadas con los objetivos delineados, representan la brújula que dirigirá los



esfuerzos de la cooperativa hacia el futuro, capitalizando las oportunidades identificadas y abordando con diligencia los desafíos identificados, marcando el rumbo hacia el crecimiento sostenible y la competitividad en un entorno cambiante y desafiante.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la expansión del alcance publicitario de la cooperativa mediante una presencia más prominente en diversos medios de comunicación, como la radio, prensa, televisión y vallas publicitarias.
- Se sugiere el establecimiento de un programa de incentivos destinado a los socios que posean pólizas, independientemente del monto. Estos incentivos pueden adoptar diversas formas, como beneficios exclusivos, bonificaciones o tasas preferenciales, con el fin de motivar y recompensar la fidelidad de los socios, incentivando así la retención de sus fondos en la cooperativa.
- Es fundamental mantener una vigilancia constante y actualizada sobre los cambios y dinámicas en el entorno competitivo.
- Realizar un análisis continuo de las actividades y estrategias de los competidores en el mercado financiero.
- Identificar oportunidades emergentes y amenazas potenciales, permitiendo a la cooperativa ajustar y adaptar sus estrategias en consecuencia, garantizando así su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA

- 2008, A. N. (2008). *Constitución del la Republica del Ecuador*. Montecristi.
- Aguilera, J. G. (2011). Matriz PEEA. *UNIVA*.
- Arias, J. (2014). La Matriz BCG, su Importancia, su Estructura y Desarrollo - José Arias. *Researchgate*, [https://www.researchgate.net/publication/260184144\\_La\\_Matriz\\_BCG\\_su\\_Importancia\\_su\\_Estructura\\_y\\_Developimiento\\_-\\_Jose\\_Arias](https://www.researchgate.net/publication/260184144_La_Matriz_BCG_su_Importancia_su_Estructura_y_Developimiento_-_Jose_Arias).
- Bejarano, I. M. (15 de Enero de 2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA*, 1,2, 1;6. doi:ISSN 2477-9024
- Bolaños, C. E. (2003). Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social. *Scielo*.
- Buenaventura. (14 de Junio de 2012). ¿Qué es el Plan de Desarrollo? *GOV.CO*.
- Caal, E. R. (2013). Seguimiento. *Artículos científicos*, 1 - 2.
- Caamaño, J. (2014). Universidad, Ciencia y Tecnología. *Scielo*.
- Concur, S. (3 de Marzo de 2022). ¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla? Obtenido de <https://www.concur.com.mx/blog/article/planeacion-estrategica-mx>
- Curi, R. P. (25 de Agosto de 2019). ¿Qué es el Employer Branding y por qué usar esta herramienta en tu empresa? Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-employer-branding/#:~:text=El%20employer%20Branding%20implica%20el,%C2%A1Con%3%B3cela!&text=Para%20enganchar%20los%20clientes%20en,de%20valor%20de%20la%20empresa>.
- digital, L. t. (2022). Qué es un análisis CAME y cómo se hace. *Amazon Business*, <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,%2C%20amenazas%2C%20fortalezas%20y%20oportunidades>.
- Douglas, S. (2023). Manejo de quejas: ¿cómo hacer de la insatisfacción una oportunidad de mejora? *Blog de Zendesk*.
- Empresa. (2022). ¿Qué es un plan logístico y cómo elaborarlo? *Select Business School*.
- Enriqueta, C. C. (2013). <http://repositorio.utc.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1726/1/T-UTC-1600.pdf>
- Giani, C. (24 de Febrero de 2022). *Que son estrategias*. Obtenido de <https://www.ejemplos.co/estrategias/#:~:text=Las%20estrategias%20son%20planificaciones%20que,a%20un%20precio%20muy%20bajo>.

- Hernández, B. (15 de Marzo de 2022). *Qué es un plan estratégico de marketing y cómo hacerlo*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-marketing-estrategico>
- Hidalgo, I. V. (2019). *COLOCACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS Y DESARROLLO DE FINANZAS SOSTENIBLES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENTO UNO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. . Ambato: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- JANETH KATERINE HERRERA CAMACHO : ANDREA GABRIELA UTRERAS VALDEZ. (2018). *“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUCARÁ, DOMICILIADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PASTOCALLE, PERÍODO 2017 – 2020”*. Iatacunga.
- León, C. (19 de Junio de 2021). *Matriz FODA cruzada*. Obtenido de <https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-foda-cruzado/>
- Medina, I. R. (18 de Abril de 2013). *El buzón de pacioli*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Miro. (2023). ¿Qué es un diagrama de flujo? *Miro*, 2 - 3.
- Nana. (20 de Julio de 2020). *Diferencia entre planificación estratégica y operativa*. Obtenido de <https://opendigital.es/diferencia-planificacion-operativa-estrategica/>
- Ortíz, M. F. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. España: UTMACH, 2018.
- Osteicoechea. (e de Enero de 2023). *Que es planeación*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/planeacion/>
- Porto, P. (10 de Mayo de 2017). *Que es un diagrama de bloques*. Obtenido de <https://definicion.de/diagrama-de-bloques/>
- Raeburn, A. (1 de Julio de 2021). *Que es FODA*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Roldán, P. N. (1 de Julio de 2020). *La matriz de Mckinsey*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html#:~:text=La%20matriz%20Mckinsey%20tiene%20dos,%3A%20d%C3%A9bil%2C%20media%20y%20alta>.
- SALVADOR, K. L. (2011). *dspace.utpl.edu.ec*. Obtenido de [dspace.utpl.edu.ec: https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf](https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf)
- Santos, D. (16 de Febrero de 2023). *Que es matriz EFE*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe#:~:text=La%20matriz%20EFE%20es%20una,a%20una%20empresa%20u%20organizaci%C3%B3n>.

- Silva, L. (2022). Qué son las 5 fuerzas de Porter, cómo analizarlas y ejemplos. *Hobspot*, <https://blog.hubspot.es/marketing/fuerzas-de-porter>.
- Thompson, I. (2010). Encuesta. *Portal de Mercadotecnia*.
- Torrecilla, J. M. (2007). *La Entrevista*. Italia: McGrawHill.: Corbetta P.
- Westreicher, G. (1 de Agosto de 2020). *Financiero*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/financiero.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cronograma (Gantt)

**Tabla 50. Cronograma**

ACTIVIDADES	Fecha	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Asesoría por parte de dirección de integración curricular		X																																			
Oficio a la cooperativa "COOPAC"			X																																		
Carta aceptación por parte de la "COOPAC"				X																																	
Preinscripción de tema					X																																
Asesoría de tesis						X																															
Aprobación de tema							X																														
Subir a la plataforma documentación							X																														
Carta aceptación por parte de la "COOPAC" con el nuevo tema aprobado							X																														
Subir avance de anteproyecto								X																													
Recepción de oficio designación para director y pares									X																												
Recepción de horarios de director y pares									X																												
Reunión con director de tesis									X	X																											
Subir 2 avance de anteproyecto									X																												







**Anexo 2. Presupuesto Ejecutado**

**Tabla 51. Presupuesto Total**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>No. de unidades</b>	<b>Costo total</b>
Carpetas	Carpeta roja cartón	0.50cvt	2	\$1
	Carpeta roja perfil	\$1	2	\$2
Esferos gráficos	Azul	0.50cvt	6	\$3
	Negro	0.50cvt	6	\$3
Gastos generales	Luz	\$6	8	\$30
	Internet	\$25	8	\$125
	Telefonía móvil	\$10	16	\$160
CDS	CDS	\$1.50	3	\$4.50
	Grabado	\$3.50	3	\$10.50
Escaneado	Blanco y negro	0.10cvt	300	\$30
	Color	0.25cvt	200	\$50
Mascarilla	Caja de mascarillas	\$3	1	\$3
Copias	Blanco y negro	0.05cvt	2000	\$100
	Color	0.15cvt	800	\$120
Impresiones	Blanco y negro	0.10vt	1000	\$100
	Color	0.20cvt	400	\$80
	Oficios	0.25cvt	30	\$7.50
Viáticos	Transportación	\$2.00	25	\$50
	Alimento	\$2.50	30	\$75
Anillado	Anillado anteproyecto	\$10	2	\$20
	Anillado tesis	\$10	4	\$40
<b>Total</b>				<b>\$1107</b>

Nota. Elaborado por Cinthya Almendariz y Andrea Cambo

*Anexo 3. Encuesta dirigida a los clientes.*



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Buscar información relevante que nos permita obtener datos para el proyecto de investigación.

**1. ¿Es socio de la cooperativa COOPAC?**

Si

No

**2. ¿Si tuviera la oportunidad de abrir una cuenta en la cooperativa, que tipo de cuenta escogería?**

Ahorros

Corriente

Ahorro Programado

**3. ¿Conoce los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino ?**

Si

No

**4. ¿Qué servicio de la cooperativa usa con más frecuencia?**

Ahorro

Ahorro Programado

Prestamos  
Inversiones  
Pago de servicios  
Otros

**5. ¿Si realizó un préstamo de que tipo fue?**

Microcrédito  
Consumo  
Vivienda  
Otro

**6. ¿Tiene conocimiento si la cooperativa cuenta con una misión y visión?**

Si  
No

**7. ¿Como calificaría usted la atención brindada por la cooperativa?**

Excelente  
Bueno  
Regular  
Malo

**8. ¿Cuál sería la razón por la que usted aperturaría una cuenta en esta cooperativa?**

Buen Servicio  
Tasa de ahorro  
Tasa de crédito  
Agilidad en las transacciones  
Otro

**Anexo 4. Encuesta dirigida a los socios.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Buscar información relevante que nos permita obtener datos para el proyecto de investigación.

**1. ¿Es socio de la cooperativa Coopac?**

Si

No

**2. ¿Cuánto tiempo es usted socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino “COOPAC”?**

De 0 a 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

De 5 años en adelante

**3. ¿Qué tipo de cuenta posee en la cooperativa?**

Ahorros

Corriente

Ahorro Programado

**4. ¿Conoce los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino ?**

Si

No

**5. ¿Qué servicio de la cooperativa usa con más frecuencia?**

Ahorro

Ahorro Futuro

Prestamos

Inversiones

**6. ¿Si realizo un préstamo de que tipo fue?**

Microcrédito

Consumo

Vivienda

**7. ¿Tiene conocimiento si la cooperativa cuenta con una misión y visión?**

Si

No

**8. ¿Usted considera que la cooperativa ejecuta de mejor manera todas sus actividades?**

Si

No

**9. ¿Como calificaría usted el servicio al cliente de la cooperativa?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

**10. ¿De todas las actividades mencionadas escoja las que usted considera que la cooperativa ejecuta de mejor manera?**

Atención al cliente

Asesoramiento de crédito  
Gestión de cobranzas  
Cobro de servicios básicos  
Presentes por tener póliza activa

**11. ¿Cuál fue el motivo o razón por la que usted apertura una cuenta en esta cooperativa?**

Recomendación de un amigo  
Oferta de productos y servicios  
Buena atención al cliente  
Única en el mercado  
Otras

*Anexo 5. Encuesta dirigida a los empleados.*



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Buscar información relevante que nos permita obtener datos para el proyecto de investigación.

- 1. ¿Cuánto tiempo labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesino ?**
  - De 1 a 3 años
  - De 3 años a 5
  - De 5 años en adelante
- 2. ¿Conoce usted la misión y visión de la institución?**
  - Si
  - No
- 3. ¿Cuál es su criterio del ambiente laboral?**
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
- 4. ¿Cuenta con todos los implementos necesarios para realizar sus funciones?**
  - Si
  - No

**5. ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa?**

- Siempre
- A veces
- Nunca

**6. ¿La cooperativa realiza una evaluación de desempeño?**

- Siempre
- A veces
- Nuca

**7. ¿Cuál cree que son la mayor fortaleza de la Cooperativa?**

- Los servicios que ofrece
- El ambiente laboral
- Las relaciones personales
- Mobiliario suficiente y conciso
- Software
- Estabilidad financiera
- Número de socios
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Infraestructura de la cooperativa
- Las capacitaciones
- Baja cartera vencida

**8. ¿Cuál cree que son la mayor fortaleza de la Cooperativa?**

- Los servicios que ofrece
- El ambiente laboral
- Las relaciones personales
- Mobiliario suficiente y conciso
- Software



- Inestabilidad financiera
- Número de socios
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Infraestructura de la cooperativa
- Las capacitaciones
- Alta cartera vencida

*Anexo 6 Guion entrevista al Gerente*

**Entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa “COOPAC”**

- 1. ¿Cuál es su nombre?**
- 2. ¿Cuál es su cargo dentro de la institución?**
- 3. ¿Cuánto tiempo tiene usted en el cargo?**
- 4. ¿Cuántos departamentos tiene la cooperativa y cuantas personas laboran por cada departamento?**
- 5. ¿Qué recursos informáticos maneja la cooperativa, de que trata este sistema?**
- 6. ¿Cuenta la institución con misión y visión?**
- 7. ¿Cuáles son los valores institucionales que maneja la cooperativa?**
- 8. ¿Cuál es su porcentaje de morosidad y cartera vencida?**
- 9. ¿Cuál es el número de socios activos?**
- 10. ¿En qué segmento según la COCEP se encuentra la cooperativa?**
- 11. ¿En base a su experiencia cuales son las fortalezas de la cooperativa?**
- 12. ¿Cuáles son las debilidades que usted percibe de la cooperativa?**
- 13. ¿El tema de la competencia lo considera fuerte, normal o débil?**
- 14. ¿La cooperativa tiene amenazas, cuáles son?**
- 15. ¿Cómo la cooperativa hace frente a estas amenazas?**
- 16. ¿Cuáles son las estrategias que han aplicado para atraer nuevos clientes?**
- 17. ¿Cuáles son las oportunidades que presenta la cooperativa?**
- 18. ¿Llevan un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión de la cooperativa, de qué manera se ejecuta el plan estratégico y cuánto tiempo lleva activo este plan?**

## Anexo 7. Carta de aceptación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA  
"COOPAC" Ltda.  
Guaranda, 29 de mayo del 2023  
Trabajando por una vida mejor

Ing.

Gina Jaqueline Alarcón Quinatoa

**Coordinador(a) de la Unidad de Integración Curricular Carrera de Administración de empresas**

Presente.

Yo, **RAUL MESIAS PRADO QUISPE**, con cédula 0201086477 por medio del presente acepto las estudiantes, **CINTHYA ELIZABETH ALMENDARIZ COLOMA**, con cédula 0201782653 y de **ANDREA ELIZABETH CAMBO YAUQUI** con cédula 0202397030, previo a la obtención de título de Licenciada de Administración de empresas modalidad sustentación de tesis realicen su trabajo de titulación en nuestra institución COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPAC" agencia San Pablo de Atenas, con el tema Plan estratégico para el fortalecimiento de la Gestión de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINO Agencia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, Periodo 2023 - 2027.

Esperando una respuesta favorable reiteramos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

  
**SR. RAUL MESIAS PRADO QUISPE**  


<b>Manabí</b> Cuito 05-53 entre Juan B. Vela y Av. Cavallos Tel.: (033) 2421-294 / 2 424-081	<b>Laguna</b> Gran Colombia 03-69 entre Tulcán y Guaranda Tel.: (071) 2 671-119	<b>Wabamba</b> Espejo entre Guayaquil y 10 de Agosto Tel.: (06) 2601-939	<b>Tuna</b> Av. Juan Montalvo y Juan León Nera Tel.: (06) 267 033	<b>San Pablo de Atenas (Bolívar)</b> Parque Central junto a la Iglesia Tel.: (03) 2217-673	<b>El Cajas</b> Av. Alejandro Luján # 06-10 y Padre Miguel Huarte Tel.: (06) 2883-788
--	---	--	---	--	---

## Anexo 9. Certificado de tunithing



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

ING. ALEXANDRA MARIBEL ARGUELLO, EN CALIDAD DE DIRECTORA  
DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.

### CERTIFICA

Que el trabajo de investigación curricular denominado "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINO AGENCIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2023 – 2027"

Presentado por las Srtas. Cinthya Elizabeth Almendariz Coloma, Andrea Elizabeth Cambo Yauqui, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta TURNITIN, reflejando un porcentaje de similitud de 7%, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 12 de diciembre del 2023

Atentamente,



ALEXANDRA MARIBEL  
ARGUELLO PAZMIÑO

Ing. Alexandra Maribel Arguello Pazmiño.

Directora

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira  
Guaranda Ecuador  
Teléfono: (593) 3220 6059  
[www.ueb.edu.ec](http://www.ueb.edu.ec)

Anexo 9. Captura de tunithing

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANEXO

NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
TESIS.-Cinthya Almendariz - Andrea Cambo-Final.docx	CINTHYA ELIZABETH ALMENDARIZ COLOMA
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
24931 Words	135922 Characters
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
159 Pages	1.6MB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Dec 5, 2023 8:36 PM GMT-5	Dec 5, 2023 8:38 PM GMT-5

● 7% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 45 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente



Handwritten signature and the number 020192503-3.