



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciadas en Comercio

#### **Autoras:**

Juana Isamar Gavilanes Chusin

Mayra Lucia Mosquera Pacheco

#### **Tutor:**

Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano. M.Sc

**LA MANÁ-ECUADOR  
AGOSTO- 2021**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Gavilanes Chusin Juana Isamar y Mosquera Pacheco Mayra Lucia, declaramos ser los autores del presente proyecto de investigación: PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021, siendo Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano MSc, director del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

**Juana Isamar Gavilanes Chusin**  
C. I.: 125053064 – 7

**Mayra Lucia Mosquera Pacheco**  
C.I.: 050269807 - 9

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021, de Gavilanes Chusin Juana Isamar y Mosquera Pacheco Mayra Lucia de la carrera de Licenciatura en Comercio, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Julio del 2021



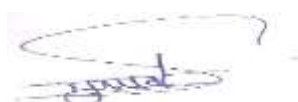
Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, MSc  
C.I: 171231719 - 5

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto los postulantes Gavilanes Chusin Juana Isamar y Mosquera Pacheco Mayra Lucia con el título de proyecto de Investigación: PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, agosto del 2021



Ing. Mg Fabián Xavier Martínez Ortiz  
C.I: 1600508855  
**PRESIDENTE**



Firmado electrónicamente por:  
**MAYRA ELIZETH  
VALENCIA NETO**

Ing. Mg Mayra Elizeth Valencia Neto  
C.I: 0503124463  
**LECTOR 1 (SECRETARIA)**



Lic. Mg.Enry Gutember López Medina  
C.I: 050113451-4  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco primeramente a Dios por haberme guiado en mi etapa estudiantil, a mis padres, a mis hermanos por brindarme su apoyo moral, a mi esposo e hijo por ser el pilar fundamental durante mis estudios, a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná porque en sus aulas he recibido sabias enseñanzas.*

**Juana**

*Agradezco a Dios por haberme guiado en toda mi vida estudiantil, a mi esposo e hijos y a mi familia, por siempre haberme dado fuerzas y apoyo incondicional, esto me ayudó mucho para lograr mi meta propuesta de igual manera agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a los docentes que me impartieron sus conocimientos.*

**Mayra**

## **DEDICATORIA**

*Este mérito alcanzado se lo dedico con mucho amor a mis padres que estuvieron motivándome día a día para no decaer en el transcurso del camino estudiantil, a mis hermanos por que supieron motivarme y apoyarme moralmente, a mi esposo e hijo por su apoyo y fortaleza incondicional, a mis distinguidos maestros ya que con paciencia y sabiduría han depositado en mí sus vastos conocimientos, gracias a ellos este proceso de enseñanza es más fácil y ha hecho realidad mi sueño que tanto he anhelado.*

**Juana**

*Dedico mi trabajo con todo amor a Dios porque me ha dado salud y vida para lograr todo lo que me he propuesto y por regalarme una familia hermosa. A mi esposo e hijos por darme ejemplos dignos de superación, por todo el apoyo en todo momento de mi carrera hoy puedo ver alcanzada una de mis metas, a mis padres por darme la vida por inculcar en mis valores que han hecho de mí una persona sabia, responsable y luchadora que todo se logra con esfuerzo y dedicación, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme sus puertas para estudiar.*

**Mayra**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## EXTENSIÓN LA MANÁ

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TÍTULO:** PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021

**Autores:**

Juana Isamar Gavilanes Chusin

Mayra Lucia Mosquera Pacheco

### RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación es Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, para el mejoramiento de su desarrollo institucional. Mediante el crecimiento de rentabilidad de la cooperativa, los beneficiarios principales serán la parte directiva y accionistas quienes podrán percibir mejores utilidades que podrán ser reinvertidas en una ampliación de la cartera de servicios financieros, los colaboradores podrán acceder a una mejor remuneración, puesto que sus ingresos, dependen de comisiones y de manera indirecta socios y clientes, quienes podrán percibir mejoras en lo que respecta a un personal más capacitado y ágil, mejorar en la cartera de servicios. Como parte del desarrollo de la presente investigación, se utilizó el método histórico, inductivo, deductivo y analítico. Dentro de los tipos de investigación utilizados se aplicaron la investigación aplicada, bibliográfica, de campo, cualitativa y descriptiva. Como parte de las técnicas de investigación, se utilizó la entrevista para entrevistar al jefe de agencia y se aplicó un cuestionario de encuestas a una muestra de socios de la cooperativa. Se procedió al diseño de la propuesta teniendo como objetivos específicos establecer el manual de funciones actualizado del personal administrativo, para mejorar la atención que brindan a los socios de la cooperativa, elaborar un sistema de créditos en línea que permita aumentar la captación de nuevos clientes para la COAC Coorcotopaxi e implementar un Plan de acción que permita a la Cooperativa aumentar la cantidad de los socios en un porcentaje del 30%. Con la elaboración del plan estratégico, se busca mejorar y orientar las actividades que se vienen realizando actualmente en la organización, con la finalidad de adaptarse y poder implementar los cambios que necesita la empresa con miras a ser más competitiva en el presente, y poder mantenerse como una organización sólida y eficiente en el futuro.

**Palabras claves:** Plan estratégico, rentabilidad, cooperativa, desarrollo institucional.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**THE MANNA EXTENSION**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**  
**CAREER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**TITLE:** STRATEGIC PLAN TO INCREASE THE PROFITABILITY OF THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE COORCOTOPAXI, YEAR 2021

**Authors:**

Juana Isamar Gavilanes Chusin

Mayra Lucia Mosquera Pacheco

**ABSTRACT**

The general objective of this research is to Design a strategic plan to improve the profitability of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, year 2021, to improve its institutional development. Through the growth of profitability of the cooperative, the main beneficiaries will be the board of directors and shareholders who will be able to perceive better profits that can be reinvested in an expansion of the financial services portfolio, collaborators will be able to access a better remuneration, since their income , depend on commissions and indirectly partners and clients, who will be able to perceive improvements in what respects a more trained and agile staff, improve the portfolio of services. As part of the development of this research, the historical, inductive, deductive and analytical method was used. Within the types of research used, applied, bibliographic, field, qualitative and descriptive research were applied. As part of the research techniques, the interview was used to interview the agency head and a survey questionnaire was applied to a sample of cooperative members. The proposal was designed with the specific objectives of establishing the updated manual of administrative staff functions, in order to improve the attention they provide to the cooperative members, develop an online credit system that allows increasing the recruitment of new clients for COAC Coorcotopaxi and implement an Action Plan that allows the Cooperative to increase the number of members by 30%. With the development of the strategic plan, it seeks to improve and guide the activities that are currently being carried out in the organization, in order to adapt and implement the changes that the company needs in order to be more competitive in the present, and to be able to stay as a solid and efficient organization in the future.

**Keywords:** Strategic plan, profitability, cooperative, institutional development.



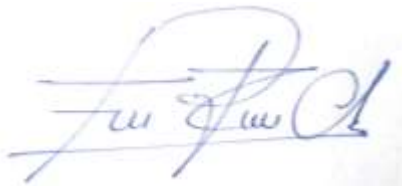
## *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por las estudiantes Egresadas de la Facultad de Ciencias Administrativas , Gavilanes Chusin Juana Isamar y Mosquera Pacheco Mayra Lucia , cuyo título versa “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI,AÑO 2021”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

La Maná, agosto del 2021

Atentamente,



Mg. José Fernando Toaquiza  
C.I: 0502229677

**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	v
<i>DEDICATORIA</i> .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xix
INTRODUCCIÓN.....	xx
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACIÓN .....	3
4. BENEFICIARIOS .....	3
4.1. Beneficiarios directos .....	4
4.1. Beneficiarios indirectos .....	4
<b>5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
5.4. Diagnóstico.....	6
5.5. Delimitación del problema .....	6
5.6. Formulación del problema.....	7
6. OBJETIVOS .....	7

<b>6.1. Objetivo general</b> .....	7
6.2. Objetivos específicos.....	7
<b>7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</b> .....	8
<b>8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA</b> .....	9
8.1. Antecedentes de la investigación.....	9
8.2. Marco conceptual .....	11
8.2.1. Entidad financiera.....	11
8.2.2. Estados financieros .....	11
8.2.3. Análisis vertical y horizontal de los estados financieros.....	12
8.2.4. Segmentación sector financiero popular y solidario.....	13
8.3. Categorías fundamentales.....	14
8.4. Fundamentación científica teórica.....	14
8.4.1. Planificación estratégica.....	14
8.4.1.1. Características de la planificación estratégica .....	16
8.4.1.2. Importancia de la planificación estratégica .....	17
8.4.1.3. Proceso de la planificación estratégica.....	17
8.4.1.4. El diagnóstico estratégico.....	21
8.4.1.5. Componentes del plan estratégico .....	23
8.4.2. Rentabilidad.....	26
8.4.2.1. Tipos de rentabilidad .....	26
8.4.2.2. Importancia de medir la rentabilidad.....	28
8.4.2.3. Ratios financieros .....	28
8.4.2.4. Tipos de ratios financieros.....	29
8.4.2.5. Indicadores de rentabilidad.....	30
8.4.3. Cooperativa de ahorro y crédito .....	31
8.4.3.1. Segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito .....	32

8.4.3.2. Importancia de las cooperativas .....	32
8.5. Fundamentación legal.....	33
8.5.1. Constitución de la República del Ecuador.....	33
8.5.2. Código Orgánico Monetario y Financiero.....	34
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS .....	35
10. METODOLOGÍA.....	37
10.1. Metodología empleada .....	37
10.1.1. Histórico lógico .....	37
10.1.2. Método inductivo.....	37
10.1.3. Método deductivo .....	37
10.1.4. Método analítico.....	38
10.2. Tipos de investigación.....	38
10.2.1. Investigación aplicada .....	38
10.2.2. Investigación bibliográfica .....	39
10.2.3. Investigación de campo .....	39
10.3.1. Investigación cualitativa .....	40
10.3.2. Investigación descriptiva .....	40
10.3. Técnicas.....	40
10.3.1. Encuesta.....	40
10.3.2. Entrevista .....	41
10.4. Instrumentos .....	41
10.4.1. Cuestionario de encuesta .....	41
10.4.2. Cuestionario de entrevista .....	42
10.5. Diseño de la investigación.....	42
10.6. Población y muestra.....	43
10.6.1. Población .....	43
10.6.2. Muestra .....	43

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	45
11.1. Diagnóstico de la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, determinando los lineamientos básicos para el diseño del plan estratégico .....	45
11.1.1. Análisis de la entrevista efectuada al jefe de Agencia de la COAC COOCOTOPAXI, año 2021 .....	45
11.1.2. Análisis de los resultados de la entrevista efectuada al Jefe de Agencia de la COAC COOCOTOPAXI, año 2021 .....	47
11.1.3. Análisis horizontal e indicadores de rentabilidad que permitan evaluar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi. ....	48
11.2. Identificación de la situación externa de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi, para el establecimiento de los puntos críticos existentes. ....	51
11.2.1. Análisis de las encuestas efectuadas a los socios de la COAC Coorcotopaxi, año 2021 .....	51
11.2.2. Análisis de los resultados de las encuestas efectuadas a los socios de la COAC COOCOTOPAXI, año 2021 .....	66
11.2.3. Conclusiones.....	67
11.2.4. Recomendaciones .....	68
11.3. Diseño de la propuesta.....	69
11.3.1. Título .....	69
11.3.2. Objetivos.....	69
11.3.2.1. Objetivo general .....	69
11.3.2.2. Objetivos específicos.....	69
11.3.3. Alcance .....	69
11.3.4. Metas .....	69
11.3.5. Justificación.....	70
11.3.6. Antecedentes.....	70
11.3.7. Beneficiarios.....	71
11.3.8. Metodología.....	71

11.3.9. Desarrollo de la propuesta .....	72
12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO .....	106
12.1. Impacto social.....	106
12.2. Impacto técnico.....	106
12.3. Impacto económico.....	106
13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO .....	108
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	109
14.1. Conclusiones.....	109
14.2. Recomendaciones .....	110
15. BIBLIOGRAFÍA .....	111
16. ANEXOS .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. MATRIZ DE ACTIVIDADES Y SISTEMA EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS	8
Tabla 2. Indicadores de rentabilidad financiera.....	30
Tabla 3. Indicadores de rentabilidad económica .....	31
Tabla 4. Indicadores de rentabilidad operativa.....	31
Tabla 5. Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito.....	32
Tabla 6. Población .....	43
Tabla 7. Entrevista realizada al jefe de Agencia COAC COORCOTOPAXI .....	45
Tabla 8. Análisis horizontal Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi período 2019 - 2020 .....	48
Tabla 9. Indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Bruta Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi período 2019 – 2020 .....	50
Tabla 10. Indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Neta Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi período 2019 – 2020 .....	50
Tabla 11. Género .....	51
Tabla 12. Rangos de edad.....	52
Tabla 13. Nivel de instrucción.....	53
Tabla 14. Tiempo de permanencia en la cooperativa .....	54
Tabla 15. Atención funcionarios de la cooperativa .....	55
Tabla 16. Facilidades obtención de un crédito .....	56
Tabla 17. Gestión que se realiza en la Cooperativa.....	57
Tabla 18. Capacitación personal administrativo Cooperativa .....	58
Tabla 19. Tecnología procesos Cooperativa.....	59
Tabla 20. Términos concesión de créditos Cooperativa.....	60
Tabla 21. Costos servicios financieros Cooperativa.....	61
Tabla 22. Implementación servicios de crédito en línea .....	62
Tabla 23. Encaje bancario créditos a los socios .....	63
Tabla 24. Nivel de satisfacción socios cooperativa .....	64
Tabla 25. Atención personalizada Asesores de Crédito .....	65
Tabla 26. Beneficiarios.....	71
Tabla 27. Datos informativos .....	72
Tabla 28. Análisis FODA Coac Coorcotopaxi .....	74

Tabla 29. Índice Plan Estratégico Coac Coorcotopaxi .....	75
Tabla 30. Introducción y ubicación Coac Coorcotopaxi .....	76
Tabla 31. Introducción y ubicación Coac Coorcotopaxi .....	77
Tabla 32. Misión y Visión Coac Coorcotopaxi .....	78
Tabla 33. Principios y valores propuesto, Marco Legal de la Coac Coorcotopaxi .....	79
Tabla 34. Red Organizacional Coac Coorcotopaxi .....	80
Tabla 35. Red Organizacional – oficina operativa Coac Coorcotopaxi cantón La Maná .....	81
Tabla 36. Nombres y apellidos personal administrativo Coac Coorcotopaxi .....	82
Tabla 37. Manual de funciones Jefe de Agencia Coac Coorcotopaxi .....	82
Tabla 38. Manual de funciones Asesor Legal Coac Coorcotopaxi .....	84
Tabla 39. Manual de funciones Crédito y cobranzas Coac Coorcotopaxi.....	86
Tabla 40. Manual de funciones Captaciones y servicios Coac Coorcotopaxi.....	88
Tabla 41. Manual de funciones Caja Coac Coorcotopaxi .....	89
Tabla 42. Manual de funciones Asesores de Crédito Coac Coorcotopaxi .....	92
Tabla 43. Implementación créditos en línea Coac Coorcotopaxi.....	94
Tabla 44. Flujograma créditos en línea Coac Coorcotopaxi .....	96
Tabla 45. Plan de acción Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi .....	97
Tabla 46. Plan de capacitación Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.....	98
Tabla 47. Formato Plan de capacitación Liderazgo Motivacional Coac Coorcotopaxi .....	99
Tabla 48. Formato Plan de capacitación Atención al Cliente Coac Coorcotopaxi.....	100
Tabla 49. Estrategias publicitarias Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi .....	101
Tabla 50. Detalle costos publicidad televisión .....	102
Tabla 51. Detalle costos publicidad radio .....	102
Tabla 52. Detalle costos publicidad impresa .....	103
Tabla 53. Detalle costos publicidad impresa .....	103
Tabla 54. Presupuesto implementación estrategias publicitarias .....	104
Tabla 55. Cronograma implementación Plan Estratégico .....	105
Tabla 56. Presupuesto.....	108



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género .....	51
Gráfico 2. Rangos de edad.....	52
Gráfico 3. Nivel de instrucción.....	53
Gráfico 4. Tiempo de permanencia en la cooperativa .....	54
Gráfico 5. Atención funcionarios de la cooperativa .....	55
Gráfico 6. Facilidades obtención de un crédito .....	56
Gráfico 7. Gestión que se realiza en la Cooperativa.....	57
Gráfico 8. Capacitación personal administrativo Cooperativa .....	58
Gráfico 9. Tecnología procesos Cooperativa .....	59
Gráfico 10. Términos concesión de créditos Cooperativa.....	60
Gráfico 11. Costos servicios financieros Cooperativa.....	61
Gráfico 12. Implementación servicios de crédito en línea .....	62
Gráfico 13. Encaje bancario créditos a los socios .....	63
Gráfico 14. Nivel de satisfacción socios cooperativa.....	64
Gráfico 15. Atención personalizada Asesores de Crédito .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales .....	14
Figura 2. Etapas de la planificación estratégica .....	18
Figura 3. Portada Plan Estratégico COAC Coorcotopaxi.....	73
Figura 4. Ubicación COAC Coorcotopaxi, cantón La Maná .....	76
Figura 5. Red organizacional COAC Coorcotopaxi .....	80
Figura 6. Red organizacional – oficina operativa cantón La Maná COAC Coorcotopaxi .....	81
Figura 7. Flujograma créditos en línea COAC Coorcotopaxi .....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1. Árbol del problema.....	114
Anexos 2. Matriz de coherencia investigativa.....	115
Anexos 3. Cronograma de la investigación.....	115
Anexos 4. Mapeo para el desarrollo del marco teórico.....	116
Anexos 5. Formato de las encuestas dirigidas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi. ....	117
Anexos 6. Formato de entrevista dirigida al Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi. ....	119
Anexos 7. Oficio validación del instrumento de la encuesta y de la entrevista.....	122
Anexos 8. Validación del instrumento de la encuesta.....	123
Anexos 9. Validación del instrumento de la entrevista.....	124
Anexos 10. Proforma publicitaria Radio Bonita.....	128
Anexos 11. Proforma publicitaria Radio Fantástica.....	129
Anexos 12. Proforma publicitaria Radio Excelencia.....	130
Anexos 13. Hoja de vida del Tutor.....	131
Anexos 14. Hoja de vida de la investigadora.....	133
Anexos 15. Hoja de vida de la investigadora.....	134

## INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico es una herramienta básica de mejora para cualquier empresa, el mismo que consiste en analizar y definir sus características, reflexionar sobre la eficiencia de su gestión, e identificar las posibles amenazas que puedan suponer un problema. Esta programación se plasmará en un documento de consenso entre directivos, gerentes y empleados de la empresa, donde se concretará las grandes decisiones que van a orientar la marcha de la organización, hacia una gestión excelente.

Como parte de la elaboración de un plan estratégico, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, luego de lo cual se definirán las estrategias por parte de la organización, para poder alcanzar sus metas y objetivos a corto y largo plazo, las mismas que deberán formar parte de su misión y visión empresarial. Esto supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y eficiente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, se constituye legalmente el 07 de abril del 2008 mediante Acuerdo Ministerial N. ° 010-08. Inicia sus actividades con la inauguración de la oficina Matriz en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, posteriormente la cooperativa se expandió con la apertura de sucursales en los cantones de Salcedo, Quito y la Maná, brindando seguridad, confianza y apoyo a la comunidad.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Agencia La Maná, presenta una cartera de clientes y socios mínima en comparación con otras cooperativas del cantón, aspecto que puede afectar de manera directa a su rentabilidad. El objetivo de la presente investigación es diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021. La importancia del desarrollo de la presente investigación, busca mejorar y orientar las actividades que se vienen realizando actualmente en la organización, con la finalidad de adaptarse y poder implementar los cambios que necesita la empresa con miras a ser más competitiva en el presente, y poder mantenerse como una organización sólida y eficiente en el futuro.

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### Título del proyecto:

“Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021”

<b>Fecha de inicio:</b>	Septiembre 2020
<b>Fecha de finalización:</b>	Agosto 2021
<b>Lugar de ejecución:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi
<b>Unidad Académica que auspicia:</b>	Facultad de Ciencias Administrativas
<b>Carrera que auspicia:</b>	Carrera de Licenciatura Comercial
<b>Equipo de trabajo:</b>	Coordinador de proyecto: Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano (Hoja de vida. Anexo 13) Juana Isamar Gavilanes Chusin (Hoja de vida. Anexo 14) Mayra Lucia Mosquera Pacheco (Hoja de vida. Anexo 15)
<b>Área de conocimiento</b>	Educación Comercial y Administración
<b>Línea de investigación:</b>	Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social
<b>Sub líneas de investigación de Carrera:</b>	Estrategias, administrativas, productividad y emprendimiento
<b>Proyecto de investigación vinculado:</b>	La investigación se encuentra vinculada al macro proyecto de la Carrera de Ingeniería Comercial, cuyo tema es “Diseño de una propuesta estratégica para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa Coorcotopaxi del Cantón La Maná”.
<b>Objetivos del Plan Nacional Toda una Vida</b>	El presente proyecto de investigación, se encuentra relacionado con el Eje 2 “Economía al servicio de la sociedad”, Objetivo 4 literal 4.1 “Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país”.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, para su desarrollo institucional, será necesario realizar un diagnóstico de la situación interna de la entidad determinando los lineamientos básicos para el diseño del plan estratégico, posteriormente se identificará la situación externa de la cooperativa para el establecimiento de los puntos críticos existentes, finalmente se aplicarán indicadores de rentabilidad que permitan evaluar la situación financiera de la entidad. Los resultados obtenidos permitirán establecer el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de la rentabilidad con sus respectivos planes de acción para su implementación.

Entre los métodos teóricos que se emplearán en el desarrollo de la investigación, se mencionan el método histórico lógico el mismo que se empleará para el desarrollo del estado de arte, para esto se recopilará información bibliográfica de distintas fuentes sobre el origen de las variables plan estratégico y rentabilidad y se procederá a presentarla en orden cronológico; también se empleará el método inductivo, el mismo que se utilizará en varias partes de la investigación.

Para la realización de la problematización se empleará la deducción porque se empieza señalando las generalidades de las cooperativas a nivel macro, meso y finalmente se describe el problema desde el enfoque micro, el método analítico se lo utilizará para el análisis de la información recopilada. Los tipos de investigación a emplear serán la aplicada, bibliográfica, la investigación de campo, empleando el nivel de investigación cualitativa y será de tipo descriptiva. Para la recopilación de la información se recurrirá a las técnicas de la entrevista, encuestas, teniendo como instrumento un cuestionario de preguntas. La población estará conformada por el Jefe de Agencia, personal administrativo y los socios, quienes serán los principales beneficiarios de la investigación.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Agencia La Maná, presenta una cartera de clientes y socios mínima en comparación con otras cooperativas del cantón, aspecto que puede afectar de manera directa a su rentabilidad, por ello la importancia del desarrollo de la presente investigación, se justifica en que la misma busca plantear una alternativa de solución, a través del diseño de un plan estratégico que tiene como finalidad primordial incrementar la rentabilidad de esta entidad financiera.

Es viable por cuanto se estudiará el entorno que rodea a la cooperativa detectando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de la matriz FODA, esto permitirá definir estrategias a largo, mediano y corto plazo, en concordancia con los objetivos y metas de la entidad financiera.

La factibilidad de la propuesta radica en que se cimentará en bases científicas y la disponibilidad de información primaria, debido que se cuenta con la colaboración del Jefe de Agencia y los colaboradores de la Cooperativa Coorcotopaxi, tanto en la etapa de elaboración del proyecto como su posterior aplicación, evidenciando con ello el deseo de mejorar e innovar para lograr una rentabilidad adecuada que permita el aumento de la cartera de clientes y socios, logrando un posicionamiento óptimo en el mercado del cantón La Maná y las zonas aledañas.

Mediante el crecimiento de rentabilidad de la cooperativa, los beneficiarios principales serán la parte directiva y accionistas quienes podrán percibir mejores utilidades que podrán ser reinvertidas en una ampliación de la cartera de servicios financieros, los colaboradores podrán acceder a una mejor remuneración, puesto que sus ingresos, dependen de comisiones y de manera indirecta socios y clientes, quienes podrán percibir mejoras en lo que respecta a un personal más capacitado y ágil, mejorar en la cartera de servicios.

### **4. BENEFICIARIOS**

Para el desarrollo del proyecto se tendrá dos grupos de beneficiarios, los cuales se dividen en beneficiarios directos e indirectos.

#### **4.1. Beneficiarios directos**

Acorde a los datos proporcionados por el Ing. Patricio Gavilanes, jefe de Agencia de la Cooperativa Coorcotopaxi La Maná, de manera directa se beneficiarán el Gerente General Sr. Ángel Pacari, el jefe de Agencia y 5 empleados.

#### **4.1. Beneficiarios indirectos**

Los beneficiarios indirectos constituirán los 3500 socios de la cooperativa, proveedores de insumos y las entidades reguladoras como: el Ministerio de Relaciones Laborales, Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y los habitantes del Cantón, acorde a la proyección de datos del Censo de Población y Vivienda efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), asciende a 56.905 personas.

### **5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Acorde al Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, las entidades financieras sumaron \$274 millones en 118 países alrededor del mundo, evidenciando un notable crecimiento en Asia, Europa y los países latinoamericanos. La rentabilidad generada por estos establecimientos aumentó en un 3%, y prestaron servicios a más 208 millones de personas a través de créditos productivos, que contribuyeron al mejoramiento de la calidad de sus socios ( Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2018) .

Con el surgimiento de la pandemia la rentabilidad de este sector financiero resultó afectado, frente a esta problemática por ello el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), propuso implementar un programa de respuesta regional como estrategia para contrarrestar los impactos regionales, de estas unidades financieras. Frente al surgimiento de factores externos como la pandemia del COVID y la crisis económica en varios países a nivel mundial, el 24 de agosto del 2020 esta entidad fue designada como el anfitrión de la Conferencia Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito 2021 en Glasgow, Escocia con el propósito de brindar entrenamiento empresarial y temas de actualidad, además de proporcionar la oportunidad de conectarse con profesionales a nivel mundial, todo en búsqueda de mejorar el sector cooperativista a nivel mundial (Carrillo, Galarza, & Guayasamín, 2019).

A partir de los años 90 el patrimonio de las cooperativas se mantuvo en crecimiento con una tasa variable del 193%; sin embargo, desde el año 1994 se produjo una baja considerable del 66%, Con la inserción de créditos productivos lograron apalancarse y surgir de manera



significativa, para el año el 2012 sus activos rondaban los \$6.027 millones y para el 2018 ascendieron a \$14.016 millones, evidenciando con ello que este sector tuvo un crecimiento acelerado, pese a la crisis por la que atravesaron. (Revista Ekos, 2019).

Mediante los datos publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para el año 2018 en Ecuador se registraron 887 Cooperativas de Ahorro y Crédito en funcionamiento, las cuales evidenciaron un crecimiento acelerado a través de la otorgación de microcréditos, dirigidos hacia el sector de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los segmentos comerciales, agrícolas, artesanal, de servicios y otros. De esta cantidad un porcentaje considerable repuntaron en su crecimiento y la cartera de servicios, no obstante, otras no han evidenciado un desarrollo institucional adecuado, debido a inconsistencias como: deficiencias en su estructura organizacional y una pobre y débil planificación estratégica (Corporación de Estudios para el Desarrollo, 2018).

En la provincia de Cotopaxi han surgido varias cooperativas de ahorro y crédito, constituidas como sociedades de derecho privado, unas buscan el beneficio social, colectivo y en su mayoría persiguen una finalidad de lucro de carácter privado, han logrado un crecimiento acelerado, ampliando su cobertura a otros cantones; sin embargo, entre las mismas persisten problemas que tienen su origen deficiencias en la parte administrativa, puesto que se persigue más el aspecto económico financiero, descuidando la planificación estratégica en cuanto a capacitaciones del personal, adquisición de nuevas tecnologías, mejoramiento de la infraestructura e implementación de nuevos productos y servicios financieros, situaciones que afectan de manera directa a la rentabilidad de estas entidades financieras.

En el cantón La Maná se han fundado 3 cooperativas de ahorro y crédito como es el caso de las Cooperativas: Futuro Lamanense, CACPECO y la Cámara de Comercio La Maná y 13 agencias que están reguladas por las Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cuales contribuyen al desarrollo de la económico del cantón y su sector productivo a través de la otorgación de microcréditos, que han fomentado el crecimiento comercial y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes ( Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020).

Con el transcurso de los años muchas de estas cooperativas han logrado notoriedad e incrementado su rentabilidad y cartera de socios como es el caso de las Cooperativas Futuro Lamanense y CACPECO, y otras han permanecido estancadas con un bajo desarrollo institucional, tal es el caso de la COAC Coorcotopaxi perteneciente al segmento 4, Agencia La

Maná con RUC: 0591714333001, acuerdo ministerial N° 010-08, cuyo representante legal es el Ing. Ángel Pacari. Esta entidad no ha podido posicionarse de manera óptima entre la preferencia de la población, debido a que presenta un bajo desarrollo institucional y una deficiente cartera de servicios financieros, aspectos que pueden perjudicar su rentabilidad económica y le impide poder mantenerse al nivel de la competencia.

#### **5.4. Diagnóstico**

Como parte del diagnóstico de la problemática planteada, se puede mencionar una inadecuada planificación estratégica, puesto que la misma se elabora para la sucursal matriz, pero no contempla las necesidades reales de la agencia La Maná, otra de las causas es la carencia de conocimiento sobre las ventajas que representan el uso de la planificación estratégica como herramienta de gestión debido a un bajo índice de capacitaciones dirigidos hacia la parte directiva y colaboradores, no se aplican indicadores que permitan la medición y análisis de la rentabilidad obtenida, además se reflejan debilidades en la otorgación de créditos o captaciones debido al bajo nivel de publicidad que permita dar a conocer los servicios y productos financieros que ofrece.

Los problemas expuestos desencadenan efectos adversos como desperdicio en el manejo de los recursos humanos, tecnológicos y materiales de la cooperativa, tardanza en los procesos de otorgación de créditos o captaciones. Además, existe un desconocimiento de la rentabilidad real obtenida, lo cual ha incidido para poder lograr un crecimiento adecuado de la cartera de clientes que afecta de manera directa a la rentabilidad de la cooperativa. Como control del pronóstico, se propondrá el diagnóstico de los factores externos e internos de la cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, Agencia La Maná, que permita el desarrollo de un plan estratégico con planes de acción enfocados en el mejoramiento de sus niveles de rentabilidad.

#### **5.5. Delimitación del problema**

**Área:** Organización de empresas.

**Aspecto:** Organización estructural y funcional.

**Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi del Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

**Temporal:** Septiembre 2020 – Agosto 2021

## **5.6. Formulación del problema**

- ¿Cómo el diseño de un plan estratégico puede mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi del Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2021?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo general**

- Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, para su desarrollo institucional.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, determinando los lineamientos básicos para el diseño del plan estratégico.
- Identificar la situación externa de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi, para el establecimiento de los puntos críticos existentes.
- Diseñar un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 1.** Matriz de actividades y sistema en relación a los objetivos

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultado de la actividad</b>	<b>Descripción de la actividad (Técnicas e instrumentos)</b>
Diagnosticar la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, determinando los lineamientos básicos para el diseño del plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseño de instrumentos.</li> <li>*Aplicación de instrumentos.</li> <li>*Procesamiento y análisis de datos.</li> <li>*Ponderación de los factores internos.</li> <li>*Realizar análisis horizontal al Estado de Resultados de la Cooperativa.</li> <li>*Aplicar indicadores de rentabilidad.</li> <li>*Análisis de resultados.</li> </ul>	Conocimiento de la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.	Aplicación de la entrevista al jefe de agencia, análisis horizontal y aplicación de indicadores de rentabilidad.
Identificar la situación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, para el establecimiento de los puntos críticos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseño de instrumentos.</li> <li>*Aplicación de instrumentos.</li> <li>*Procesamiento y análisis de datos.</li> <li>*Análisis de resultados.</li> </ul>	Datos actualizados sobre el direccionamiento estratégico de la cooperativa.	Se aplicará una encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, Agencia La Maná.
Diseñar un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad.</li> <li>*Plan de acción para la implementación del plan estratégico.</li> </ul>	Identificar los procesos que necesitan ser optimizados a través de la implementación de un Plan Estratégico.	Se diseñará un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

El presente proyecto de investigación cuyo tema es “Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021”, tiene su sustento en investigaciones relacionadas con el tema de investigación, para lo cual se adjunta los siguientes antecedentes.

### **8.1. Antecedentes de la investigación**

#### **Proyecto 1. Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón Ltda de la ciudad de Quito, año 2015**

Según Mena (2015), en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón Ltda de la ciudad de Quito, año 2015”, determinó como objetivo general diseñar un plan estratégico para mejorar de manera directa la gestión administrativa a través de los productos y servicios que oferta la entidad financiera, para cumplir dicho objetivo se empleó varios tipos de investigación, entre ellos la explicativa que permitió identificar y analizar la problemática existente. Por medio de la investigación descriptiva se caracterizó y especificó las causales y efectos de las deficiencias del actual accionar administrativo desde la perspectiva de los principales involucrados que fueron: el personal directivo, operativo y los socios; para la recolección de la información se empleó encuestas y entrevistas. Resultó de gran utilidad la investigación bibliográfica para la estructuración de un marco teórico a través del cual se expuso definiciones, características, componentes, fases e importancia de las variables de estudio.

La población objeto de estudio correspondió a 12 empleados y 144 socios de la cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón Ltda. de la ciudad de Quito. Como resultado se pudo evidenciar que la gestión administrativa de la entidad financiera presenta varias inconsistencias por lo que se recomienda asumir los cambios establecidos, por medio de la ruta crítica del mapa estratégico canalizaron las perspectivas de los clientes, procesos internos, aprendizaje y financiera.

#### **Proyecto 2. “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio Ltda. De la ciudad de Riobamba”.**

De acuerdo a lo expresado por Ochoa (2015), que desarrolló la investigación titulada “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio Ltda. De la ciudad de Riobamba”, se tiene que en relación a su metodología la investigación fue de tipo descriptivo porque permitió especificar sobre el accionar y, comportamientos del personal y el funcionamiento del establecimiento financiero, el contenido necesariamente se sustentó en información existente por tanto fue documental y también de campo ya que el análisis se efectuó en el sitio donde se suscita la problemática y se manifiestan tanto las causas como los efectos.

En las investigaciones anteriormente citadas, es necesario considerar que para el desarrollo de su investigación, Mena utilizó el análisis PESTEL para desarrollar el análisis situacional y lo complementó con la aplicación de las matrices EFE y EFI que arrojaron resultados de 2.96 y 2.75 respectivamente, y empleó la matriz de priorización para los cuatro cuadrantes: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; Ochoa para dicho proceso recurrió a matriz de factores internos y externos que permitió definir el macro proceso, proceso, criterios y el comportamiento de estos; y en base a tales resultados efectuó las matrices EFE y EFI, y con el fin de realizar comparaciones planteó la matriz de perfil competitivo tomando en consideración otras dos cooperativas de ahorro y crédito. Posterior a ello se elaboró la matriz FODA en base a la cual se formuló estrategias basadas en la información obtenida de las anteriores herramientas estratégicas aplicadas. Los métodos utilizados fueron la deducción e inducción, mientras que las técnicas que se aplicó fue la observación, entrevista y encuesta, las cuales se aplicaron a 8 funcionarios y 168 socios de la cooperativa.

Al concluir se determinó la necesidad de aplicar estrategias de conservación, mejora y capacitaciones al personal en relación a los servicios que ofrece la cooperativa a sus socios, el personal del departamento de crédito y cobranza no cuenta con un manual de procedimientos, por otra parte, los integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia no asisten a las asambleas en que se da a conocer los resultados obtenidos por la cooperativa, en función de tales deficiencias se planteó los planes de acción basados en los objetivos y alineados con la misión, visión, valores y políticas.

En relación al enfoque y metodología utilizados se pudo apreciar que ambos investigadores mantuvieron enfoques cualitativos, con tipos de investigación descriptivos, bibliográficos y aplicación de técnicas como la entrevista que en ambos casos fue aplicada al personal directivo

y la encuesta orientada a los empleados y los socios; en la parte de resultados Ochoa planteó como medida de control y seguimiento una hoja de indicadores con su respectiva semaforización, mientras que Mena dejó por establecido únicamente los indicadores de rentabilidad con sus correspondientes fórmulas.

## **8.2. Marco conceptual**

### **8.2.1. Entidad financiera**

Se define como entidad financiera a aquella agrupación que se dedica a ofrecer servicios financieros. Esta realiza actividades bancarias de intermediación financiera, seguros, inversión en valores y otros (Tundidor, 2016).

Las entidades financieras pueden prestar servicios a personas naturales o jurídicas y sus ganancias se basan en comisiones, intereses o tasas que cobran por las actividades que realizan. Para que una entidad financiera tenga lugar, debe existir en primera instancia un sistema financiero en el cual pueda actuar, intermediando entre quienes tienen unidades de ahorro (prestamistas) y quienes tienen unidades de consumo (prestatarios) (Eslava, 2016).

De acuerdo a lo expresado, se concluye que las entidades financieras suelen estar reguladas estrictamente, esto se debe a lo delicado de sus funciones y a los problemas que le puede generar a un país un mal manejo de entidades financieras (quiebra de un banco o cooperativa, por ejemplo). Los servicios financieros que ofrecen las entidades suelen ser muy similares entre sí, por ello compiten en la tasa de interés y las comisiones que cobran (aunque estas también suelen estar reguladas).

### **8.2.2. Estados financieros**

Los estados financieros (también conocidos como estados contables o cuentas anuales) son documentos o informes que muestran de manera estructurada información económica y financiera de una empresa, tal como los bienes y las deudas que tiene, los resultados que ha obtenido, y las entradas y salidas de efectivo que ha tenido. Los estados financieros son documentos esenciales en toda empresa ya que permiten, mostrarnos de manera estructurada información económica y financiera, interpretar y analizar esta información y así, en base a dicho análisis, tomar decisiones que beneficien a la empresa (Muñiz, 2017).

Los estados financieros son elaborados por el área de finanzas o de contabilidad, o por el contador de la empresa al momento de llevar la contabilidad de esta, o cuando son requeridos por los dueños o directivos (por ejemplo, para realizar un análisis financiero, o presentarlos ante una persona o entidad externa), siguiendo principios o normas contables aceptadas mundialmente. En algunos casos su elaboración depende de la decisión de los dueños o directivos de la empresa, mientras que en otros su elaboración es obligatoria por ley; por ejemplo, cuando se trata de un determinado tipo de empresa según su forma jurídica, o cuando se trata de una empresa que cotiza en la bolsa de valores (Pardo & Huertas, 2017).

Se concluye que la utilidad de los estados financieros es permitir analizar información económica y financiera de una empresa, y a que su elaboración se basa en principios o normas contables aceptadas mundialmente, los estados financieros, a pesar de que no siempre tienen la misma estructura o formato en todas las empresas, tienen una estructura lo suficientemente similar como para que cualquier persona pueda analizar los estados financieros de cualquier empresa, y compararlos con los de otra.

### **8.2.3. Análisis vertical y horizontal de los estados financieros**

El análisis vertical y horizontal de los estados financieros es una herramienta financiera que permite comprender cómo ha evolucionado una entidad de un período a otro, así como identificar cuáles son sus partidas más relevantes. Para efectuar un análisis vertical y horizontal se debe hallar la variación absoluta y la variación relativa de cada partida del estado financiero con respecto al período anterior. (Bayón, 2019).

El análisis vertical se utiliza para determinar el porcentaje que representa cada partida dentro un estado financiero, es decir, para hallar el peso o la proporción de cada partida dentro del informe que se esté analizando. El análisis horizontal se utiliza para identificar cuáles han sido las variaciones de las partidas que conforman los estados financieros, de forma tal que se pueda determinar si han aumentado o disminuido con respecto al período anterior (Delgado, 2015).

Según los autores citados, se concluye que el análisis vertical y horizontal de estados financieros es una herramienta fundamental para evaluar la salud financiera y operativa de cualquier entidad. Se debe tener en cuenta que, para obtener un buen diagnóstico de una entidad, es necesario que el análisis vertical y horizontal se aplique en conjunto, de esta forma es posible



concentrarse en las partidas más relevantes para la entidad (análisis vertical) y que, al tiempo, hayan sufrido las variaciones más significativas de un período a otro (análisis horizontal).

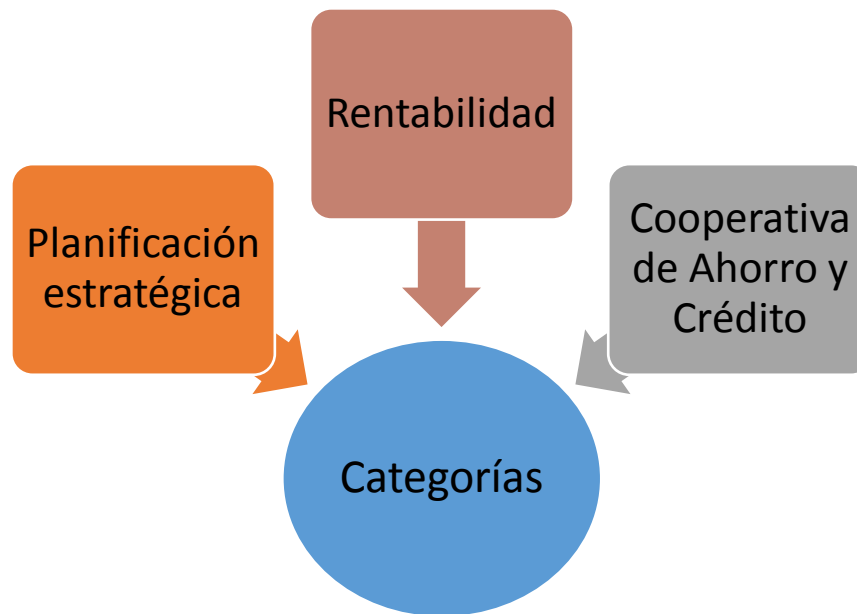
#### **8.2.4. Segmentación sector financiero popular y solidario**

El Código Orgánico y Monetario en su artículo 13, establece la creación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, cuya aprobación fue publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014 es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

En el Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor ( Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020).

De acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero, se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, se encuentra catalogada como una entidad financiera popular y solidaria, la misma que es parte del segmento 4, donde se incluyen las entidades con un nivel de activos mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00

### 8.3. Categorías fundamentales



**Figura 1.** Categorías fundamentales  
Elaborado por: Las Autoras

## 8.4. Fundamentación científica teórica

### 8.4.1. Planificación estratégica

Para tener una visión más clara acerca de la planificación estratégica es necesario desglosar el término: por un lado, estrategia proviene del griego *strategos* y se refiere a ganar la guerra, de modo que se relaciona con el logro de objetivos en el plano militar y su principal precursor fue Sun Tzu un general chino que en aquellos lejanos tiempos hablaba de estrategia ofensiva, es decir que no conoció la denominación de planificación estratégica, y se encargó de plasmar estos conocimientos en su libro “El arte de la Guerra” que si bien no presenta procedimientos determinados, expone con claridad formas de sacar provecho de las situaciones que presenta el ambiente desde la perspectiva de general (Solórzano & Alaña, 2015).

También es posible encontrar vestigios sobre su origen en textos hindúes como *Calila y Dimma*, donde Baidaba su autor a modo de diálogo señala las tres atribuciones de un gobernante y hace alusión a breves rasgos al análisis de las acciones pasadas para identificar los errores y aciertos de cada acción, la revisión de la situación presente y la importancia de aprovechar las condiciones favorables que presenta el mercado, así como anticiparse a los hechos para reducir el impacto negativo que pudiera representar determinada situación, así como la incertidumbre propia de las decisiones que se toma y lleva a la práctica (Bayón, 2019).

Más tarde Morgenstern y Von Neuman vincularon la planeación estratégica al entorno empresarial enfatizando en la previsión de actividades en relación a una situación en particular, a ellos se unió Peter Drucker en el año 1954 que se refirió a esta herramienta como una habilidad que deben poseer los gerentes para estudiar y reflexionar sobre la situación pasada, presente y futura de las partes que conforman una empresa, y establecer medidas que permitan introducir cambios en su accionar, teniendo pleno conocimiento de los recursos que tiene y requiere para alcanzar los objetivos previamente establecidos (Delgado, 2015).

Por el año 1962 pasada la segunda guerra mundial, Alfred Chandler se enfocó en la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar la gestión de las empresas, basándose en los resultados obtenidos por empresas del sector de manufactura de automóviles como General Motors, discrepó sobre los conceptos emitidos por Peter Drucker porque consideró que dicha definición era excluyente y dejaba de lado varios elementos; de modo que Chandler dejó por establecido que la estrategia implicaba la determinación de objetivos, la adopción de planes de acción u operativos y la asignación de recursos para cumplir lo que se ha determinado. Manteniendo una posición distinta a Drucker, Henry Mintzberg en la década de los 90 simplificó el concepto al referirse a este como una serie de acciones coordinadas a través de planes de acción alineadas en torno a un objetivo (Basurto, 2016).

Como se puede apreciar es evidente que la planificación estratégica, a pesar de tener remotos orígenes, ha evolucionado en función de la demanda y necesidades del entorno y empresas, y se ha transformado en una herramienta útil y vigente porque su esencia es responder frente a los cambios e incertidumbre que genera el ambiente, al revestir a la empresa de capacidad de previsión que garantice el mayor aprovechamiento posible de los recursos que posee una empresa, al mismo tiempo que se alcanza los objetivos establecidos (Ortiz, 2017).

La planificación estratégica es un proceso cargado de complejidad, no obstante, es una de las herramientas más utilizadas a nivel gerencial porque consiste en explicar documentalmente lo que se pretende alcanzar (objetivos) y cómo lograrlo (direccionamiento estratégico y plan de acción), constituyendo una proyección de la empresa en que se especifica los pasos a seguir. En su representación general se define como un proceso de análisis de acciones para tomar decisiones que deben desarrollar las empresas para crear y mantener un factor diferencial en relación a la competencia que le permita mantenerse y crecer en el mercado (Figuroa, Paladines, Paladines, & Caicedo, 2017).

Se trata de un conjunto de actividades que son llevadas a cabo por los niveles jerárquicos más altos de la empresa, porque implica tomar decisiones que permitan optimizar el uso de los recursos, contempla: el diagnóstico de la situación actual que permite identificar los aspectos positivos como negativos del entorno que rodea a la organización, el establecimiento de la orientación o direccionamiento por medio de objetivos, misión, visión, valores y políticas que identifiquen a la empresa; además de la determinación de planes de acción orientados al cumplimiento de los objetivos, es decir que se trata de responder a las preguntas: ¿qué se va a hacer?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿cuándo y con qué? (Solórzano & Alaña, 2015).

#### **8.4.1.1. Características de la planificación estratégica**

De acuerdo a Delgado (2015), las principales características de la planificación estratégica son las siguientes:

- Debe ser sencilla y entendible, porque su aplicación es labor de todos.
- Debe ser viable y práctica, es decir que todas las acciones propuestas sean realistas y puedan ser realizadas.
- Debe poseer una intencionalidad y puntualizar sobre los objetivos a cumplir.
- Debe promover la uniformidad en el comportamiento del personal.
- Es un proceso continuo que se efectúa todos los días, a toda hora.
- Debe ser flexible y adecuarse a las condiciones del entorno de la empresa.
- Debe mantener equilibrio y consistencia en la asignación de las labores.
- Debe ser racional y garantizar el adecuado uso de los recursos.

La planificación estratégica es inherente a los niveles directivos y requiere de su compromiso y responsabilidad, se caracteriza principalmente por ser una herramienta para conseguir un fin, es decir que de nada sirve tener un plan elaborado con prolijidad y pertinencia sino es aplicado, es un producto perecedero porque responde a necesidades y cualidades de un entorno y tiempo en particular, por tanto determinado plan estratégico podría ser adecuado y útil para cierta empresa, y su aplicación en otra podría dejar resultados totalmente distintos, su grado de adecuación final a las necesidades de la empresa se relaciona directamente con la forma en que es aplicada (Delgado, 2015).

#### **8.4.1.2. Importancia de la planificación estratégica**

En la actualidad gran parte de los establecimientos se interesan por la planeación estratégica porque ven en ella una herramienta que puede potenciar su permanencia y crecimiento, porque permite analizar, identificar y tomar decisiones con respecto a la situación actual como base para establecer el rumbo que debe seguir la empresa y alcanzar los objetivos determinados, adaptándose a las variaciones que presenta el entorno con la finalidad de alcanzar la mayor eficiencia en el empleo de los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) al desarrollar las operaciones inherentes a la actividad económica (Zambrano, 2015).

Además, es importante porque constituye un medio de reflexión y proceso de toma de decisiones relativas a las actividades a desarrollar a corto, mediano y largo plazo por las empresas, para adaptarse a los cambios que surgen constantemente en el ambiente interno y externo. Su utilidad radica en anticiparse a las situaciones ya que no se trata de iniciativas aisladas o fórmulas preconcebidas, sino de un proceso constante, que se desarrolla día a día ayudando a determinar prioridades y requiere del compromiso y responsabilidad del personal de todos los niveles jerárquicos, sobre todo de aquellos que desempeñan la dirección de la empresa (González & Rodríguez, 2019).

#### **8.4.1.3. Proceso de la planificación estratégica**

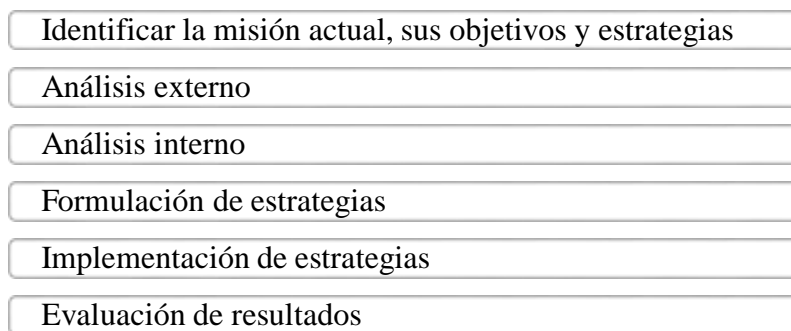
De acuerdo a García (2017), a través del proceso de planificación estratégica se obtiene una visión precisa que permite tomar decisiones en función de los objetivos y políticas, en ese contexto se definen tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

- **Formulación de la estrategia:** Se establece la visión y misión de la organización, adicionalmente se identifican las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Dentro de la formulación de la estrategia, se establecen la creación de los objetivos a largo plazo, las estrategias alternativas y la aplicación de estrategias que la organización defina que se deben seguir.
- **Implantación de la estrategia:** La implantación de la estrategia involucra las nuevas funciones, responsabilidades y limitaciones de los empleados y gerentes, los cuales tendrán que poner en acción como parte de las nuevas estrategias formuladas.

- **Evaluación de la estrategia:** Comprende la parte final del proceso de planificación estratégica, se basa en la necesidad de evaluar y optimizar ciertas estrategias que no están funcionando de manera adecuada, sino se realiza la debida evaluación, no se podrá obtener información sobre la conveniencia de seguir aplicando determinadas estrategias en la organización.

Por su parte Solórzano y Alaña (2015) señalan que el proceso de planificación estratégica contempla seis etapas, las mismas que están reflejadas en la figura 2:

**Figura 2.** Etapas de la planificación estratégica



**Fuente:** Adaptado de Planeación estratégica, por S. Solórzano. T Alaña. 2019. UTMACH.

**Elaborado por:** Las Autoras

Acorde a la percepción de Solórzano y Alaña (2015), las etapas del proceso de planificación estratégica consisten en lo siguiente:

### **Identificar la misión actual, sus objetivos y estrategias**

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión determinada, se identifican las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, se establecen la creación de los objetivos a largo plazo, que la organización defina que se deben seguir (Solórzano & Alaña, 2015).

### **Realizar un análisis externo.**

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas (Solórzano & Alaña, 2015).

### **Situación legal**

Se trata de analizar la relación existente entre la normativa actual para identificar aquellas situaciones que conciernen a la empresa y el permiten operar con normalidad, asimismo se contemplan aspectos que podrían influir sobre la actividad sobre su actividad económica (Delgado, 2015).

### **Entorno competitivo**

Dentro de este factor se hallan implícitos el grado de rivalidad del sector en que se desempeña la empresa, el nivel de ingreso de nuevas empresas al mercado, asimismo se debe analizar sobre los proveedores y la capacidad que tienen para influir sobre la empresa objeto de estudio (Bayón, 2019)

- **Posición en el mercado:** Este término hace alusión al sitio o lugar que una empresa ocupa dentro del mercado, tomando en consideración a las demás organizaciones que forman parte de la competencia y por tanto se denomina también como cuota de mercado (González & Rodríguez, 2019).
- **Competencia:** Es un concepto empresarial muy difundido en el campo empresarial, se trata del conjunto de empresas que ofertan un producto servicio similar al de la empresa y operan en el mismo mercado (Basurto, 2016).

### **Relación con proveedores**

Los proveedores constituyen un componente básico para el funcionamiento de la empresa, de ahí la importancia de mantener una buena relación y esta viene dada por:

- **Nivel de comunicación:** Dentro del análisis externo se refiere a la capacidad de la empresa para establecer fluidez en la transmisión de ideas y conocimientos tomando en cuenta las jerarquías y estructura organizacional de la empresa (González & Rodríguez, 2019).

### **Alianzas estratégicas**

En la actualidad las alianzas estratégicas comprenden una herramienta de gran uso por su capacidad de compartir recursos desarrollados y suficientes dentro de una empresa y deficientes en otra, puede ser a nivel económico, financiero, tecnológico o de talento humano, etc. A través

de estas se puede tener acceso a mercados, aprovechamiento de tecnología, mercadeo de innovaciones, permite minimizar riesgos (Delgado, 2015).

- **Convenios para mejorar la calidad de servicio:** Se trata de analizar en qué medida la empresa ha sabido establecer alianzas o estrechar vínculos con otras entidades que sean de mutuo beneficio en pos de brindar calidad en los servicios brindados a los usuarios (Bayón, 2019).

### **Realizar un análisis interno.**

Al análisis interno también se le conoce como la determinación de las fortalezas y debilidades, que se originan dentro de la empresa y que pueden influir en el logro de los planes, entre estos factores se encuentran: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, capital de trabajo, capital humano, entre otros conceptos que se detallan a continuación (Solórzano & Alaña, 2015):

- **Cadena de valor:** es un concepto tomado por Michael Porter para referirse a las actividades de una organización donde se establecen vínculos cuyo objeto es proporcionar el mayor valor posible para el consumidor o cliente. A través de esta se analiza las diversas actividades que desarrolla la empresa y las compara con las de la competencia, como resultado se consigue información de gran utilidad para conocer el sitio que ocupa la empresa en el mercado.
- **Innovación tecnológica:** Dentro de la planificación estratégica la innovación tecnológica tiene que ver directamente con las iniciativas que la empresa desarrolle a fin de aprovechar las herramientas que proporciona la tecnología, por ejemplo, la implementación de cajeros automáticos o dar un mayor nivel de interactividad a la página web de la institucional.
- **Marketing y ventas:** En relación al marketing y ventas se trata de la capacidad de las empresas por conocer las necesidades del consumidor o cliente y transformarlas en estrategias que conquisten la aceptación de su público objetivo.
- **Ratios financieras:** Se trata de razones o indicadores que relacionan dos variables dentro del campo financiero para analizar la situación de la empresa en determinado momento.



- **Capital intelectual:** Hace alusión a la suma de los activos intangibles que una empresa posee, por medio de la innovación y desarrollo consigue convertirlo en conocimiento y en valor agregado con el transcurrir del tiempo.

### **Formulación de estrategias.**

Para la formulación de estrategias, se debe considerar las realidades del entorno externo, los recursos y las capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudan al establecimiento a lograr sus objetivos (Solórzano & Alaña, 2015).

### **Ejecución de estrategias.**

La aplicación y ejecución de la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan, con el propósito de desempeñar labores esenciales que apoyen a la estrategia (Solórzano & Alaña, 2015).

### **Evaluación de resultados.**

Se refiere a establecer monitoreo sobre el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos, a la luz de lo que sucede durante la implementación del plan, considerando cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades (Solórzano & Alaña, 2015).

#### **8.4.1.4. El diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico es un proceso que consiste en analizar los factores que se hallan inmersos dentro del ambiente cercano y próximo a la empresa en cierto momento con el fin de dotarla de capacidad de adaptación frente a los cambios que presenta el mercado, para fines prácticos usualmente su metodología divide en ambiente interno y externo, desde esta perspectiva existen diversas herramientas que permiten llevar a cabo dicho proceso, entre estas se encuentran el análisis PESTEL, análisis CAMEL, la matriz de Ansoff, entre otras; no obstante una de las más conocidas y utilizadas es la matriz FODA cuyo propósito es alinear mejor sus habilidades y recursos para responder de manera más acertada a las demandas internas y del mercado (Delgado, 2015).

Se define como el estudio del impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de los participantes con la organización y sus intereses. El objetivo que persigue el diagnóstico estratégico es identificar los factores que podrían ejercer influencia positiva como

negativa sobre la actividad económica de la empresa y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos (Zambrano, 2015).

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es una metodología de diagnóstico estratégico que permita tener una visión integral de la situación de una empresa, consiste en la identificación de los factores internos claves de la empresa que corresponden a las fortalezas y debilidades, y por otro se estudian los factores externos que no son influenciados o controlables por la empresa, entre estos se encuentran las oportunidades y amenazas. Su estructura presenta la forma de una matriz conformada por cuatro cuadrantes en la parte superior se ubican las fortalezas y oportunidades, en la parte inferior las debilidades y amenazas, se enlistan estos factores de acuerdo a la información que presente la empresa, y se procede a analizar desde una perspectiva interna y externa (Figuerola, Paladines, Paladines, & Caicedo, 2017).

Es una herramienta de planificación estratégica creada por Albert Humphrey en conjunto con Robert Stewart cuyo diseño se orienta al análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) de cualquier empresa o situación en particular. Sus resultados son de gran utilidad para el desarrollo de las estrategias de un negocio que mantenga solidez y coherencia porque brinda información clave sobre la empresa en su totalidad que es fundamental para la toma de decisiones (Bayón, 2019).

- **Mapa de procesos**

Esta herramienta es conocida como diagrama de valor, se define como un esquema de valor que simboliza los procesos que componen una empresa y la relación existente entre ellos, su propósito es conocer a profundidad el funcionamiento de las actividades que desarrollan. A través del mapa de procesos se mantiene un enfoque integral de lo que ocurre en la empresa porque permite identificar los procesos organizacionales y definirlos como: estratégicos, operativos y los procesos de apoyo o de asesoría (Ortega, Borja, Aguilar, & Montalván, 2017).

Acorde a la percepción de González y Rodríguez (2019) el mapa de procesos es una herramienta documental de naturaleza visual, se orienta hacia los clientes internos, resulta de gran utilidad para comprender el funcionamiento del establecimiento económico a nivel interno, porque

proporciona una perspectiva que determina la posición de las actividades y procesos dentro de la cadena de valor y el rol que cumple en el logro de los objetivos.

#### **8.4.1.5. Componentes del plan estratégico**

El plan estratégico posee varios componentes, a continuación, se especifica en qué consiste cada uno:

- **Misión**

En base a lo expuesto por Ortiz, la misión se define como la declaración de la esencia o razón de ser de la empresa, expone de forma clara los objetivos que persigue, a quienes se dirige y sus expectativas, la forma en que llega hacia ellos, pero sobre todo describe el producto o servicio que ofrece y las razones que lo diferencian de otros similares que se ofrecen en el mercado; en síntesis, los elementos que forman parte de la visión son los clientes, productos y servicios, mercados en que se desenvuelve la empresa, preocupación por la permanencia en el mercado y por la imagen pública (Ortiz, 2017).

Se trata de expresiones de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares, especifica el alcance de la actividad económica en términos del producto y los clientes, al mismo tiempo que da a conocer sus valores y las prioridades. Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa, tiene la capacidad de transmitir sentimientos y emociones positivas; es inspiradora en el sentido de que motiva al personal directivo y operativo a comprometerse con los objetivos que pretende alcanzar la organización (Basurto, 2016).

- **Visión**

La visión es un enunciado que proporciona rumbo y dirección a la empresa porque describe el carácter y el concepto de las actividades futuras, para la formulación de este componente se debe considerar la dimensión de tiempo, involucra valores, un criterio integrador, debe mantener equilibrio entre el realismo y un enfoque positivo porque transmite aspiraciones; en conjunto todos estos aspectos además de describir la filosofía de la empresa muestran a dónde quiere llegar la empresa en determinado periodo de tiempo, así la diferencia primordial entre la misión (presente) y visión (futuro) es la delimitación de tiempo (Basurto, 2016).

Es importante que toda empresa defina la visión planteándose que es lo que quiere llegar a ser y el lugar que pretende ocupar en un futuro determinado, porque mediante su contenido el personal directivo como operativo pueden comprometerse a realizar cada una de las acciones que contribuirán a que la empresa crezca de la mejor manera, aquello es de utilidad para que sus clientes se identifiquen al ver que el establecimiento económico posee aspiraciones y deseos por mejorar en la producción o prestación de servicios (Bayón, 2019).

- **Valores**

Los valores son aquellos preceptos o juicios de valor que rigen el comportamiento humano, determinando que es correcto o no, son inherentes a la naturaleza humana y necesarios dentro de los procesos sociales, es decir que su campo de aplicación son las relaciones humanas, y desde la percepción empresarial los valores de sus miembros, particularmente de sus directivos definen este componente de la planificación estratégica, es decir que se trata de una forma de actuar que se impregna en el personal de todos los niveles, y no un simple enunciado carente de praxis (Figueroa, Paladines, Paladines, & Caicedo, 2017).

Los valores empresariales son principios de naturaleza ética y profesional que se adhieren a la cultura organizacional, y son definidos en función de los valores individuales que practican las personas que la conforman y le otorgan rasgos distintivos a la empresa, el rol cumple los valores empresariales es marcar las pautas de conducta y comportamiento de sus miembros, y con el transcurrir del tiempo se convierten en su ADN o esencia y se transmite de unos a otros (Mena, 2015).

- **Objetivos**

De acuerdo a Figueroa et al., (2017) se trata de los resultados que la organización quiere conseguir en un tiempo determinado como producto de la gestión realizada. Los objetivos estratégicos deben cumplir con una serie de parámetros para revestir de utilidad:

- Servir de guía para el establecimiento de estrategias.
- Producen un efecto integrador
- Posibilitan la evaluación de resultados
- Muestran prioridades
- Permiten orientar los esfuerzos en una sola dirección.

Los objetivos son las aspiraciones o resultados que se espera alcanzar con la realización de una acción o conjunto de ellas, en el ámbito de planificación estratégica se establecen varias características que deben cumplir los objetivos para tener validez: ser claros, alcanzables, motivadores, mantener coherencia, ser realistas y deben ser medibles. En base a los objetivos se establecen las estrategias que se plasman en el plan de acción, su importancia se resume a través de la frase pronunciada en Alicia en el País de las Maravillas, por el gato: “Poco importa el camino sino sabes a dónde vas”, de modo que una empresa sin objetivos se asemeja a un barco sin timón (Luna, 2016).

- **Estrategia**

Una estrategia se define como un esquema o patrón que gestiona los principales objetivos y políticas de la empresa, y en base a ellos define un orden lógico de las actividades a desarrollar, consiste en dar respuesta pasos a paso de cómo se va a lograr los objetivos estratégicos. La finalidad que persigue el planteamiento como la aplicación de una estrategia es estructurar una ventaja competitiva para la empresa, es decir una característica que la diferencie frente a los establecimientos de la competencia (Zambrano, 2015).

- **Plan de acción.**

Se define como la definición de las líneas de acción de la empresa, constituye un instrumento de planificación estratégica que permite establecer las actividades que se debe llevar a cabo en un periodo determinado, uno de los aspectos primordiales de su efectividad es la sencillez, de modo que sus objetivos deben ser claros, concisos y medibles, las estrategias muestran el camino para alcanzarlos y por último se definen las actividades o tareas con tiempos y responsables directos, así como la forma de seguimiento que permita evaluar el nivel de cumplimiento en relación a los objetivos trazados (Delgado, 2015).

Un plan de acción una hoja de ruta documental a través de la cual se establecen las actividades que la empresa debe desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos que ha trazado, su estructura se compone de tareas, duración, tiempo, recursos y responsables. Se trata de una herramienta sencilla y flexible, cuya principal característica es su capacidad de adaptación a las necesidades de la empresa en cuestión, de modo que no existe un esquema o estructura establecida, ya depende de la creatividad y magnitud de los objetivos que se pretende alcanzar (Luna, 2016).

## **8.4.2. Rentabilidad**

El término rentabilidad proviene del latín, se compone de los vocablos *rendita* que se refiere a renta y *bilis* que quiere decir posibilidad, su origen se explica a través del enfoque industrial y el segundo basado en la eficiencia empresarial, según explica Tarziján (2018) la visión industrial se desarrolla en un ámbito de gran incertidumbre, y determinaba que el mercado impulsaba o reducía la rentabilidad de las empresas al hacerlo limitaba su alcance, mientras que la eficiencia empresarial sostenía que los establecimientos podían tener retornos más altos al gestionar de mejor manera sus recursos, respecto a otras empresas, de esta forma expande sus posibilidades de alcanzar mejores resultados a nivel económico.

Respecto al origen de la rentabilidad, algunos autores tienen un criterio distinto al señalar que el concepto de rentabilidad está directamente relacionado con el factor económico y por tanto surgió junto a la empresa porque ese es uno de los objetivos empresariales generar ganancias y la rentabilidad pretende determinar en qué medida se está cumpliendo dicho objetivo. Se indica que la rentabilidad es definida como el beneficio, lucro o ganancia que se percibe por la realización de una actividad, en términos netamente financieros hace referencia al ingreso recibido por una inversión (Eslava, 2016).

La rentabilidad es una medida o parámetro cuyo propósito es expresar la eficacia con que son gestionados los recursos y la facultad para generar ingresos en relación a la inversión realizada, en consecuencia, es una noción que se refiere a las operaciones económicas que movilizan recursos humanos, económicos, materiales y financieros con el objetivo de generar ganancias, definiéndose entre la cantidad total de recursos empleados en el proceso productivo y la capacidad de producir ganancias luego de transcurrido un periodo de tiempo (Ripalda, 2017).

### **8.4.2.1. Tipos de rentabilidad**

La rentabilidad se clasifica básicamente en tres tipos, a continuación, se detalla en qué consiste cada una:

- **Rentabilidad económica**

Esta clase de rentabilidad se define como un indicador que hace alusión a la forma de medir la capacidad de los activos que posee una empresa para generar utilidades, en otras palabras, la suficiencia a nivel económico en un periodo determinado. Dentro del concepto de la

rentabilidad económica no es importante la composición financiera de un establecimiento, porque únicamente se concentra en su capacidad para producir utilidades en función de la totalidad de sus recursos, dejando de lado el apalancamiento que pudiera tener la empresa (Eslava, 2016).

- **Rentabilidad financiera**

Este tipo de rentabilidad mantiene estrecha relación con la económica, por ello a veces se llega a confundir sus conceptos, no obstante presentan una marcada diferencia: la rentabilidad financiera es estimada a partir de los beneficios de la empresa y los recursos propios que se han destinado a dicha actividad económica, es decir que se relaciona de manera directa con los fondos propios que tiene, contrario a lo que sucede con la rentabilidad económica, esta se calcula una vez que los valores de impuestos e intereses han sido descontados al beneficio obtenido en un periodo, es decir a la utilidad neta (Ripalda, 2017).

Una vez analizados los conceptos anteriores se añade que los principales tipos de rentabilidad que se analizan y resultan de mayor utilidad en la toma de decisiones gerenciales son: la económica que se obtiene al definir la relación existente entre la utilidad bruta y el activo total que posee la empresa, es decir no toma en consideración las deudas contraídas, mientras que la rentabilidad financiera se enfoca en estimar la relación que hay entre la utilidad neta y los recursos propios que posee la empresa (Eslava, 2016).

- **Rentabilidad operativa**

La rentabilidad operativa es aquella que se determina por medio de la relación existente entre los elementos de utilidad operacional y las ventas totales de la empresa, estima el rendimiento de los recursos de operación en la realización de su actividad económica, por tanto se trata de un indicador cuya utilidad se revela al establecer comparación con los valores del costo de capital al analizar la utilidad que la organización ha generado en un periodo de tiempo, por ejemplo un semestre o un año (Muñoz, 2019).

Este tipo de rentabilidad se asocia al beneficio que han conseguido las empresas luego de un periodo de desarrollo de actividades como resultado de la inversión hecha, sin tener en consideración los rubros de gastos financieros y el valor correspondiente a los impuestos, por lo general para determinarla se utilizan indicadores como el de margen operacional que

relaciona la utilidad operacional frente a los ingresos por ventas que ha percibido la empresa (Eslava, 2016).

#### **8.4.2.2. Importancia de medir la rentabilidad**

Resulta sumamente importante medir la rentabilidad porque permite conocer el grado de eficiencia de las decisiones que se han tomado en un periodo de tiempo, porque se trata de un parámetro o enfoque básico para calificar el nivel de idoneidad del accionar administrativo. Tener esta información posibilita a los directivos tomar medidas que permitan fortalecer las estrategias actuales en el caso de que los resultados sean satisfactorios (Eslava, 2016).

Se debe determinar que las acciones que esté implementando la empresa, efectivamente estén contribuyendo al cumplimiento de los objetivos establecidos, o en el supuesto de que la rentabilidad financiera sea insuficiente se requerirá de un análisis situacional que saque a relucir las deficiencias que ocasionaron tales resultados y plantear medidas alternativas para revertir esta situación, de modo que la medición de la rentabilidad indica cómo la empresa está utilizando sus recursos en el marco de la actividad económica (Daza, 2016).

#### **8.4.2.3. Ratios financieros**

Una de las técnicas más utilizadas y difundidas en el Análisis Económico - Financiero de cualquier entidad es precisamente a través del empleo de los Ratios o Razones Financieras. Los Ratios resultan de gran utilidad para los Directivos de cualquier empresa, para el Contador y para todo el personal económico de la misma por cuanto permiten relacionar elementos que por sí solos no son capaces de reflejar la información que se puede obtener una vez que se vinculan con otros elementos, bien del propio estado contable o de otros estados, que guarden relación entre sí directa o indirectamente, mostrando así el desenvolvimiento de determinada actividad (Luna, 2016).

Los ratios financieros son las herramientas que todos los gerentes o directores financieros utilizan para medir la solvencia en el campo financiero de su empresa, gracias a estos productos se puede saber si ha sido bien o mal administrada la compañía. Gracias al manejo de los ratios, el director financiero podrá analizar los estados financieros de las sociedades de su ámbito de actuación, su solvencia y optimizar los recursos financieros de la empresa (Basurto, 2016).



Un ratio se define en finanzas como la relación cuantitativa entre dos fenómenos, que refleja una situación concreta, sobre esta base, los ratios se pueden utilizar para mostrar variadas situaciones de una empresa, y, por consiguiente, llegar al resultado que contribuir al análisis fundamental. Los ratios y más en concreto, los ratios financieros, entregan variada información dependiendo de la necesidad del usuario. Estos indicadores son elaborados en función a los estados financieros de la Empresa, y por tal, la información contable es primordial (Delgado, 2015).

#### 8.4.2.4. Tipos de ratios financieros

Los Ratios, como parte esencial del Análisis Económico - Financiero, constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones, facilitan el análisis, pero nunca sustituirán un buen juicio analítico. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección Económico – Financiera (Ortiz, 2017).

Según Zambrano (2015), los indicadores o ratios financieros económico – financieros se separan en los siguientes segmentos:

- **Índices de Rentabilidad:** Este índice permite analizar la rentabilidad de una empresa en función a las inversiones que esta realiza con relación a sus ganancias e Ingresos.
- **Índices de Solvencia:** Mide que tan capaz es una empresa de cubrir sus deudas en el corto plazo, mientras mayor sea este, mayor será su capacidad de pago.
- **Índices de Liquidez:** Estos miden que tan capaces y que tan rápido realiza una empresa la conversión de bienes en dinero, y que tan eficaces son en la obtención de dinero.
- **Índices de Endeudamiento:** Mide la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa.

Para poder realizar análisis fundamental, es importante leer los Estados Financieros, pero siempre la lectura será mejor si se aplican ratios financieros. Es importante recordar que los ratios financieros dicen cosas cuya interpretación siempre dependerá de la empresa y la industria, dos empresas pueden llegar a un mismo índice, pero eso no quiere decir que para uno sea bueno y para el otro malo.

#### 8.4.2.5. Indicadores de rentabilidad

Se trata de aquellos que se ocupan de estimar la efectividad de la gestión de un establecimiento económico en un periodo establecido, son conocidos también como indicadores de rendimiento y su principal utilidad es proporcionar información financiera como no financiera que conlleve a la toma de decisiones que garanticen en mayor medida el uso óptimo de los recursos, en este contexto los indicadores se convierten en instrumentos de control de gestión, al permitir monitorear los resultados de las estrategias que se está aplicando en la empresa. (Daza, 2016).

La rentabilidad gira en torno a la idea de acciones económicas, y en términos más precisos es el propósito que persigue toda empresa, que se plantea para conocer el rendimiento de los recursos que ha destinado a dicha operación en un periodo dado, por lo tanto los indicadores de rentabilidad pretenden analizar la cantidad de utilidad que alcanzó la empresa en relación al monto invertido, considerando la cantidad total de los activos o el capital contable, de modo que su importancia viene dada por la necesidad de monitorear si la empresa está generando o no utilidades, y es que su supervivencia depende de ello (Muñiz, 2017).

Para medir la rentabilidad se puede emplear varios indicadores, entre los más utilizados se encuentran los siguientes:

**Tabla 2.** Indicadores de rentabilidad financiera

Indicador	Definición	Fórmula
Rentabilidad financiera	Mide el beneficio neto producido en relación a la inversión realizada	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAII}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAII}}{\text{UAII}} * \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAII}}$
Rentabilidad neta del activo	Representa la capacidad del activo para generar utilidades	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
Razón corriente	Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones financieras.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$
Ratio de efectivo	Comparación del dinero en efectivo de la empresa frente al pasivo corriente	$\frac{\text{Disponible}}{\text{pasivo corriente}}$
Rotación de cartera	Este indicador refleja las veces que las cuentas por cobrar son movilizadas en un periodo determinado.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$

**Fuente:** Adaptado de “Análisis contable” por J. Muñoz 2019, Ediciones Elearning.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 3.** Indicadores de rentabilidad económica

Indicador	Definición	Fórmula
Ingresos generales del productor	Es el resultado de la venta de bienes o servicios en un periodo determinado	Cantidad vendida/precio de venta
Punto de equilibrio económico	Se define como la cantidad mínima que se debe generar para compensar los costos.	Costo fijo/precio de venta por costo variable
Beneficios obtenidos	Se trata del resultado de la comparación de los ingresos totales y los costos totales	Ingreso total –Costo total
Relación B/C	Se trata de representar cuanto produce la empresa por cada dólar invertido.	Beneficios obtenidos/Costos totales

**Fuente:** Adaptado de “Análisis contable” por J. Muñoz 2019, Ediciones Elearning.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 4.** Indicadores de rentabilidad operativa

Indicador	Definición	Fórmula
Margen de utilidad bruta	Muestra la relación entre la utilidad bruta y ventas netas. Su variación depende de la conexión entre los costos de ventas y las ventas netas.	Utilidad bruta/Ventas
Margen operacional	A través de este indicador se evalúa la capacidad de la empresa para generar a partir de la utilidad neta.	Utilidad operacional/Ventas
Rentabilidad del activo	Permite analizar el grado de rentabilidad de la empresa en referencia al total de activos que posee.	Utilidad neta/Total de activos
Rentabilidad sobre el patrimonio	Expresa el grado de rentabilidad generado por la empresa con respecto a los fondos propios.	Utilidad neta / Patrimonio

**Fuente:** Adaptado de “Análisis contable” por J. Muñoz 2019, Ediciones Elearning.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 8.4.3. Cooperativa de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito surgieron en respuesta a la necesidad de las comunidades, que se unieron de forma libre y voluntaria para dar vida a una entidad que satisfaga sus requerimientos no solo económicos, sino también sociales y culturales, por ello estos establecimientos poseen personalidad jurídica de derecho privado e interés social, es de propiedad conjunta y se administra de forma democrática, es decir en función de todos sus socios, se sujeta a la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Pardo & Huertas, 2017).

Una cooperativa de ahorro y crédito es una asociación de personas perteneciente a la modalidad de Economía Popular y Solidaria su actividad económica de servicios financieros se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los socios y el mejoramiento de su calidad de vida, así los productos que ofrecen se orientan a la cobertura de los requerimientos de consumo, crédito, ahorro u otros, de quienes integran la entidad, es gestionada democráticamente, y se caracteriza

por su carácter social y cultural porque los principios cooperativos se enmarcan en el bienestar común (Ortega, Borja, Aguilar, & Montalván, 2017)

#### 8.4.3.1. Segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de Ahorro y Crédito se dividen en varios segmentos, a continuación, se presenta los rangos de activos para diferenciarlos:

**Tabla 5.** Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito

Segmento	Activos
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
	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

**Fuente:** Adaptado de “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2015), (<https://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>).

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 8.4.3.2. Importancia de las cooperativas

La importancia de las cooperativas de ahorro y crédito por su carácter constituyen el fundamento de la pirámide financiera porque mantienen cercanía con los usuarios que son sus socios, y la mayor parte de ellos son personas de medianos o bajos recursos, que han tenido dificultad para acceder a los servicios financieros que ofrecían otras entidades financieras, de modo que estas entidades fomentan la democratización financiera por medio de la canalización de recursos hacia los sectores productivos, así se promueve la dinámica de la economía local por medio de buenas prácticas en el manejo de entidades financieras (Pardo y Huertas, 2017).

Las cooperativas de ahorro y crédito son sumamente importantes para el desarrollo de las economías locales porque otorgan un enfoque de bienestar común, que antepone la satisfacción de las necesidades de los socios frente a la obtención lucro, cuya actuación generalmente se ha desplegado en una dinámica local, para luego vincularse al ámbito nacional a través actividades de diversas actividades enmarcadas en la intermediación financiera, esa es precisamente la diferencia que mantiene con las demás entidades del sistema financiero la población hacia la

cual son canalizados los recursos por medio de los productos financieros ofertados (Carrillo, Galarza, & Guayasamín, 2019).

## **8.5. Fundamentación legal**

La fundamentación legal del presente proyecto de investigación, se basa artículos, transitorias y disposiciones generales enmarcadas en la Constitución de la República del Ecuador y en el Código Orgánico Monetario y Financiero, los cuales se detallan a continuación:

### **8.5.1. Constitución de la República del Ecuador**

#### **TÍTULO VI**

#### **RÉGIMEN DE DESARROLLO**

##### **Capítulo primero**

##### **Principios generales**

**Artículo 275.-** El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

##### **Sección octava**

##### **Sistema financiero**

**Artículo 312.-** Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas.

**Artículo 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Asamblea Nacional, 2008).

### **8.5.2. Código Orgánico Monetario y Financiero**

## **TÍTULO II SISTEMA FINANCIERO NACIONAL**

### **CAPÍTULO 1 Actividades financieras**

#### **Sección 1 De las actividades financieras y su autorización**

**Artículo 144.** Autorización. Solamente las personas jurídicas autorizadas por los respectivos organismos de control podrán utilizar las denominaciones: “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” y las demás específicas utilizadas en el presente Código.

No podrán usarse expresiones que, por una semejanza fonética o semántica, induzcan a confusión con las anteriores. La superintendencia correspondiente calificará la semejanza.

## CAPÍTULO 6

### Sector Financiero Popular y Solidario

#### Sección 1

##### Disposiciones comunes

**Artículo 440.-** Administración de las entidades del sector financiero popular y solidario. Para efectos de la aplicación de este Código, los miembros del consejo de administración de las cooperativas de ahorro y crédito y de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, los miembros del consejo de administración de las cajas centrales, y sus representantes legales serán considerados administradores.

Los consejos de vigilancia serán corresponsables del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito, de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y de las cajas centrales y estarán sujetos a las responsabilidades y sanciones que este código establece para los consejos de administración.

No podrán ser representantes legales de las entidades que conforman el sector financiero popular y solidario quienes fueren cónyuges o convivientes en unión de hecho o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de miembros de los Consejos de Administración o Vigilancia.

**Artículo 444.-** Regulación y control. Las entidades financieras populares y solidarias están sometidas a la regulación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, quienes en las políticas que emitan tendrán presente la naturaleza y sus características propias.

## 9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- ¿Es adecuada la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi del cantón La Maná?

El diagnóstico de la situación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Cía. Ltda., refleja que se trata de cumplir con las expectativas que ofrece la misión y visión de la cooperativa, motivo por el cual se podría indicar que el nivel de cumplimiento actual se ubica en un 60% debido a los efectos ocasionados por la

pandemia Covid - 19 .El análisis horizontal aplicados a los estados de resultados de la entidad ,indica utilidades en el periodo 2020 decrecieron en un porcentaje mínimo con respecto al periodo 2019 afirmar que la entidad trata de generar rentabilidad, pero no ha podido ser posible en la medida que se quisiera .finalmente se tiene que la cooperativa no tiene un personal estable, debido a la presión que la matriz ejerce sobre la sucursal en lo referente a la obtención de resultados, lo cual incide en que existe frecuentemente rotaciones de personal y hasta el momento no se haya podido implementar servicios en línea.

- ¿Qué puntos críticos se apreciaron en los procesos estratégicos ejecutados en la cooperativa?

Entre los puntos críticos que se apreciaron en los procesos estratégicos ejecutados en la cooperativa, como resultado de las encuestas aplicadas a una muestra de socios de la misma, se tiene que falta mejorar la atención que brindan los funcionarios que laboran en la institución, además que la cooperativa no brinda la facilidades necesarias para la obtención de los créditos, se requiere implementar tecnología para el funcionamiento de sus procesos, existe también un desacuerdo por parte de los socios en el monto del encaje bancario ya que no se les devuelve con rapidez y se refleja la carencia en brindar una atención personalizada por parte de la cooperativa al no enviar asesores de créditos a los domicilios o lugares de trabajo para la gestión de los créditos

- ¿De qué manera el diseño de un plan estratégico contribuye al mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa Coorcotopaxi La Maná?

El diseño de un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa Coorcotopaxi La Maná, tendrá como objetivo mejorar la atención que brindan los funcionarios que laboran en la institución ,dotándolos de conocimiento y herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus funciones adicionalmente en la entidad debe brindar facilidades para que los socios puedan acceder a la obtención de créditos en líneas debido a la disminución de aforos en la cooperativa por la pandemia covid-19.A través del plan estratégico ,se podrá implementar tecnología adecuada para el funcionamiento de sus procesos ,fijar políticas internas sobre el encaje que no se devuelve enseguida y brindar una atención personalizada a los socios de la cooperativa, implementando el servicio de Asesor de Crédito que visiten a los socios en el lugar de trabajo para las debida gestión de créditos.



## **10. METODOLOGÍA**

### **10.1. Metodología empleada**

#### **10.1.1. Histórico lógico**

Este tipo de investigación se orienta hacia el estudio de sucesos del pasado, analiza los vínculos de aquellos hechos con otros sucesos, para finalmente compararlos con la situación presente del objeto de estudio (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018).

Esta metodología se empleó para el desarrollo del estado de arte, para esto se procedió a recopilar información bibliográfica de distintas fuentes sobre el origen de las variables plan estratégico y rentabilidad y se la presentó en orden cronológico para conocer la evolución que han experimentado a través del paso de los años, tomando en cuenta los aportes y criterios de diferentes autores. Para culminar el uso de esta metodología, se investigó sobre dos tesis realizadas en años pasados sobre el tema, siendo expuesta una síntesis de ambas que denotó los objetivos, breve síntesis del problema, la metodología utilizada y los resultados que se obtuvo al culminar dichas investigaciones.

#### **10.1.2. Método inductivo**

El método inductivo es un método de razonamiento que utiliza datos concretos para llegar hacia información general, es decir partir de premisas particulares hacia conclusiones generales (Usache, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019).

Para el desarrollo del marco teórico se utilizó la inducción porque se identificó las variables de estudio y en base a ellas se desglosaron las definiciones, características, importancia, tipos, elementos entre otros temas que permitieron tener un conocimiento amplio sobre las variables planificación estratégica y rentabilidad.

#### **10.1.3. Método deductivo**

El método deductivo es un método de investigación contrario al método inductivo, el mismo es utilizado por diversos autores para buscar conclusiones particulares basándose en premisas generales (Ballestín & Fabreguez, 2018).

El método deductivo fue de vital importancia porque se utilizó en varias partes de la investigación: al realizar la problematización se empleó la deducción porque se empezó señalando las generalidades de las cooperativas a nivel macro, meso y finalmente se describió el problema desde el enfoque micro del Cantón La Maná, puntualizando sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, después se realizó la formulación del problema en ambos casos partiendo de lo general a lo particular.

#### **10.1.4. Método analítico**

Según lo expresado por Usache, Artigas, Queipo y Perozo (2019), el método analítico permite separar el problema de investigación en componentes básicos, ya sea en partes o en un todo, para poder explicar de manera razonable, la problemática que se está investigando.

El método analítico fue de enorme utilidad para la elaboración del árbol del problema, ya que permitió identificar el problema y descomponerlo en sus respectivas causas, entre las cuales se hallan: deficiencias en el proceso de planificación estratégica, mínimo nivel de capacitación del recurso humano, actividades desarrolladas de forma empírica, debilidades en la colocación de créditos y captaciones; y como efectos se identificó: procesos ineficientes, tardanza en otorgación de créditos, bajo incremento de la carteras de socios, decreciente rentabilidad económica y falta de capacitación a los empleados administrativos, en la presentación de los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de agencia y de la encuesta respectivamente a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.

En la presentación de resultados se elaboraron tablas y gráficos por cada pregunta con la información tabulada de las encuestas a los socios y el análisis de los resultados de la entrevista aplicada al jefe de agencia de la Cooperativa, y se desarrolló el correspondiente análisis, explicando los resultados obtenidos.

### **10.2. Tipos de investigación**

#### **10.2.1. Investigación aplicada**

Este tipo de investigación busca la generación de conocimiento que sea de utilidad en la resolución de problemas de la sociedad o los sectores productivos. Adicionalmente la investigación aplicada se define como la búsqueda de la aplicación o uso de los conocimientos existentes para que sean de provecho en la resolución de un problema (Cadena, y otros, 2017).

La utilización de la investigación aplicada en la presente investigación, permitió lograr a través del diseño del plan estratégico, proporcionar una herramienta que permita incrementar los niveles de rentabilidad en la Coac Coorcotopaxi, recurriendo primeramente a conocimientos existentes que fueron expuestos a través de la elaboración de la fundamentación científico teórica y se evidenció su utilidad en la estructura del plan estratégico.

### **10.2.2. Investigación bibliográfica**

La investigación bibliográfica se define como la búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático en fuentes documentales cuya naturaleza es secundaria (Ballestín & Fabreguez, 2018).

Este tipo de investigación se utilizó en el planteamiento del problema, donde se recurrió al criterio de varios autores respecto a la situación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel mundial, nacional y del Cantón La Maná. La elaboración de la fundamentación científico teórica se sustentó en la realización del mapeo de Sampieri, que se trata de un método a través de la cual se determinaron los temas y subtemas dentro de los cuales se hallan definiciones, características, importancia, clasificación, estructura, modelos y demás aspectos que complementan el tema estudiado, posteriormente se recopiló información de libros, revistas científicas, tesis e informes sobre la planificación estratégica, rentabilidad y las cooperativas de ahorro y crédito, se ordenó la información de mayor relevancia y que representa un aporte significativo para el proyecto, se parafraseó y se colocó las respectivas citas de acuerdo a los parámetros que señalan las normas APA séptima edición.

### **10.2.3. Investigación de campo**

Se trata de aquella investigación que es obtenida directamente de la realidad en que se desarrolla un fenómeno o donde se ubica el objeto de estudio, en síntesis, el investigador debe concurrir a dicho lugar para obtener los datos que posteriormente serán gestionados (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018).

Se utilizó la investigación de campo porque se intervino de manera directa en el lugar donde se suscitó el problema, es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, aquello permitió reconocer aspectos inherentes a las variables de estudio: la planificación estratégica y la rentabilidad, se utilizó técnicas propias de este tipo de investigación como la encuesta y

entrevista, de esta manera nosotras como investigadoras tuvimos la posibilidad de interactuar con los protagonistas que son los colaboradores de la entidad financiera y el Jefe de Agencia Ing. Patricio Gavilanes.

### **10.3.1. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa deja como resultado información o descripciones de situaciones, eventos, acciones recíprocas y comportamientos observados en un objeto, individuo o grupo de ellos, se señala que los datos obtenidos en esta investigación no son cuantificables (Ballestín & Fabreguez, 2018).

La investigación es de naturaleza cualitativa porque permitió cumplir los objetivos planteados por medio de la identificación de las causas y efectos de una deficiente gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, comprendiendo las variables que se hallan inmersas en la problemática que son planificación estratégica y rentabilidad, al identificar el comportamiento de los colaboradores como de los directivos que son quienes día a día llevan a cabo las etapas o fases que componen la planificación estratégica.

### **10.3.2. Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas, permiten detallar el fenómeno estudiado por medio de la explicación de uno o más de sus atributos y la relación que mantienen entre sí (Díaz & Calzadilla, 2016).

El método descriptivo evidenció el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, donde se especificó el ambiente en que son desarrolladas las actividades económicas, las deficiencias que presenta y los efectos que se generan, se dio a conocer quienes están involucrados y quienes potencialmente se verían beneficiados al realizar la investigación.

## **10.3. Técnicas**

### **10.3.1. Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de información por medio de documentos impresos o digitales, que contienen preguntas con una serie de alternativas de respuesta previamente definidas por el investigador, misma que se aplica a una muestra amplia y representativa (Usache, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019).

Para la obtención de información sobre la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi se efectuaron encuestas, cuyo cuestionario se estructuró con ítems de opciones múltiples, y se aplicó a una muestra de socios, cuyo total se obtuvo a través de la aplicación de una fórmula estadística.

Es importante señalar que se mantuvo el respeto y consideración frente a cada uno de los encuestados y que se tomó en consideración las pertinentes medidas de bioseguridad para prevenir contagios de COVID durante la aplicación de esta técnica.

### **10.3.2. Entrevista**

La entrevista es un procedimiento de recolección de información similar al dialogo, a través de la cual una persona realiza preguntas a otra sobre un tema en específico, así las entrevistas pueden ser estructurada o no estructurada (Díaz & Calzadilla, 2016).

Esta técnica fue de utilidad porque permitió recopilar la información sobre planificación estratégica y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, para tal efecto se entrevistó al jefe de Agencia de dicha entidad en el Cantón La Maná.

## **10.4. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información de fuentes primarias fueron los siguientes:

### **10.4.1. Cuestionario de encuesta**

El cuestionario es un sistema de preguntas formuladas en orden y con coherencia, expresado en lenguaje sencillo y claro en función de los individuos que forman parte de la muestra, que pretende extraer los datos para un proceso investigación (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018).

Para la aplicación de las encuestas a una muestra representativa de los socios, se diseñó un cuestionario con 15 preguntas con opciones múltiples de respuesta, direccionadas al proceso de planeación que actualmente se está realizando en la cooperativa.

#### **10.4.2. Cuestionario de entrevista**

Para aplicar la entrevista se requirió del diseño de un cuestionario con 16 preguntas abiertas, donde el jefe de agencia que fue la persona entrevistada, tuvo la posibilidad de desenvolverse con libertad en cada una de las interrogantes que estuvieron orientadas a conocer sobre el proceso administrativo y la rentabilidad de la Coac Coorcotopaxi.

#### **10.5. Diseño de la investigación**

La investigación fue cualitativa porque permitió estudiar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi respecto a la planificación para comprender el problema existente, tomando como base las vivencias y experiencias de quienes se hallan inmersos en la problemática.

Se enmarcó como investigación aplicada porque se orientó hacia la resolución de problemas relacionados al que presenta la entidad financiera apoyándose primeramente en conocimientos de la gestión administrativa entre los cuales se hallan el plan estratégico que contempla herramientas de diagnóstico como la matriz FODA, elementos como la misión, visión, valores, políticas, entre otros, todos estos conceptos y los concernientes a la variable rentabilidad fueron fundamentados a través del marco teórico.

Dentro de la elaboración de la fundamentación científica teórica, primero se elaboró los antecedentes por medio del método histórico lógico donde se expuso el origen y evolución de las variables plan estratégico y rentabilidad. Posteriormente se abordó la estructuración del plan estratégico, dejando en evidencia que se utilizó el tipo de investigación aplicada. Para recolectar información sobre las variables planificación y rentabilidad se diseñaron encuestas cuyo cuestionario tuvo 15 ítems con opciones múltiples, y se aplicó a una muestra representativa de los socios.

Adicionalmente se elaboró un cuestionario con 16 preguntas para la entrevista estructurada, la cual se aplicó al jefe de Agencia Ing. Patricio Gavilanes. Los resultados obtenidos de la encuesta fueron tabulados y presentados utilizando para ello el método analítico porque permitió dar conocer los datos e interpretación de los resultados obtenidos.

Finalmente se elaboraron conclusiones destacando los aspectos de mayor importancia, en base a los resultados de la aplicación de las herramientas de diagnóstico aplicadas, o cual permitió desarrollar el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.

## 10.6. Población y muestra

### 10.6.1. Población

La población para efectos del estudio se define como el universo o totalidad de elementos o individuos que están siendo analizados (Usache, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019).

Para el desarrollo de la presente investigación, acorde a información proporcionada por el jefe de Agencia, la población objeto de estudio estuvo constituida por 1 directivo (jefe de Agencia) el Ing. Patricio Gavilanes, 5 colaboradores de la cooperativa y 3500 socios, cuyo detalle se adjunta a continuación:

**Tabla 6.** Población

No.	Detalle	Población
1	Jefe de Agencia	1
3	Socios	3500
<b>Total</b>		3501

Fuente: COAC COORCOTOPAXI

Elaborado por: Las Autoras

### 10.6.2. Muestra

Por el número elevado de la población, fue necesario extraer una muestra a través de la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

E = Índice de error máximo admisible 0.08

Realizando el procedimiento de la fórmula estadística, se obtuvo los siguientes resultados:

$$n = \frac{3500}{(0,08)^2 (3500 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{3500}{(0,0064) (3499) + 1}$$

$$n = \frac{3500}{23,3936}$$

$$n = 149,61$$

$$n = \mathbf{150}$$

Se realizó las encuestas a una muestra seleccionada de 150 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.



## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 11.1. Diagnóstico de la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, determinando los lineamientos básicos para el diseño del plan estratégico

#### 11.1.1. Análisis de la entrevista efectuada al jefe de Agencia de la COAC COOCOTOPAXI, año 2021

**Tabla 7.** Entrevista realizada al jefe de Agencia COAC COORCOTOPAXI

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Se cumple con lo establecido en la misión y visión de la cooperativa?	Se trata de cumplir con las expectativas que ofrece la misión y visión de la cooperativa. Se podría indicar que el nivel de cumplimiento actual se ubica en un 60% debido a los efectos ocasionados por la pandemia Covid - 19.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos en los períodos 2019 y 2020. ¿Se puede afirmar que la COAC Coorcotopaxi ha obtenido rentabilidad?	Los resultados en el período anterior decrecieron en un porcentaje mínimo, se puede afirmar que la entidad trata de generar rentabilidad, pero no ha podido ser posible en la medida que se quisiera.
3. ¿Se realiza frecuentemente rotaciones de personal en la COAC Coorcotopaxi?	La cooperativa no tiene un personal estable, debido a la presión que la matriz ejerce sobre la sucursal en lo referente a la obtención de resultados, lo cual incide en que existan frecuentemente rotaciones de personal.
4. ¿Se ha incrementado de manera notable en el último período, el número de socios en la COAC Coorcotopaxi?	El número de socios no se ha incrementado de manera notable en el último período.
5. ¿Cuáles son las causas que usted considera no han permitido el incremento de nuevos clientes para la COAC Coorcotopaxi?	Entre las causas que se consideran, podría indicar que nos falta dar a conocer más nuestros productos y servicios a través de los diferentes canales de comunicación.
6. ¿Se ha definido un plan de acción para incrementar el número de socios en la COAC Coorcotopaxi?	Hasta la presente fecha no se ha definido un plan de acción para incrementar el número de socios en la cooperativa.
7. ¿Qué causas considera usted que no permiten que la COAC Coorcotopaxi opere con mayor eficiencia y logre tener una mejor rentabilidad?	Entre las causas que yo considero, se encuentra la rotación de personal que tiene la entidad, no existe un manual de funciones actualizado y no se ofrecen nuevas modalidades de servicio.

- 8. ¿Qué tipo de crédito y servicios ofrece la COAC Coorcotopaxi a sus socios?** La cooperativa ofrece crédito quirografario, microcrédito, ahorro programado, pólizas de acumulación entre otros servicios.
- 9. ¿Qué requisitos solicita la COAC Coorcotopaxi a los socios para la concesión de un crédito?** Los requisitos que se solicitan es que el socio tenga como mínimo 6 meses de aportaciones, un garante y bien mueble o inmueble que respalde el monto solicitado del crédito.
- 10. ¿Qué tiempo como máximo se demora la COAC Coorcotopaxi en el reintegro del encaje a sus socios?** El tiempo varía de 3 a 6 meses dependiendo del monto del crédito.
- 11. ¿Qué indicadores de rentabilidad se aplican en la cooperativa y cómo afectan estos resultados en la toma de decisiones?** No tenemos un manual que especifique el uso de indicadores de rentabilidad en la sucursal de La Maná, ese tipo de cosas se gestionan desde la Matriz de la Cooperativa.
- 12. ¿En este período de pandemia, los servicios que ofrece la COAC Coorcotopaxi a sus socios, han sido afectados en algún grado de satisfacción?** Los servicios en este período de pandemia se han visto afectados en el aforo de socios que no pueden acceder a las instalaciones de la cooperativa y en el toque de queda que se imponga por parte del COE cantonal, lo que incide en que se cierren las instalaciones muy temprano en el día.
- 13. ¿consideraría usted por motivo de la pandemia la posibilidad de ofrecer concesión de créditos en línea a sus socios?** No se ha considerado aún ofrecer concesión de créditos en línea a los socios de la cooperativa.
- 14. ¿Considera usted que los costos por los servicios que cobra la COAC Coorcotopaxi, está incidiendo para que la institución no pueda aumentar el número de sus socios?** No se ha revisado la tabla de los costos por los servicios financieros que ofrece la institución, no se han actualizado desde la última resolución de la Superintendencia de Compañías.
- 15. ¿La COAC Coorcotopaxi cuenta con un Plan Estratégico, que sirva como herramienta técnica, para guiar las políticas y lograr los objetivos que permitan a la institución aumentar su rentabilidad y ser competitiva?** Actualmente la cooperativa no cuenta con un Plan Estratégico que sirva como herramienta técnica para poder aumentar su rentabilidad y ser competitiva.
- 16. ¿Estaría usted dispuesto a facilitar la implementación de un Plan Estratégico que permita a la institución aumentar su rentabilidad y ser competitiva?** Como jefe de Agencia si estaría dispuesto a facilitar la implementación de un Plan Estratégico que permita a la institución aumentar su rentabilidad y ser competitiva, el mismo sería socializado con los accionistas y socios de la entidad para su posible implementación a mediano plazo.

### **11.1.2. Análisis de los resultados de la entrevista efectuada al Jefe de Agencia de la COAC COOCOTOPAXI, año 2021**

Entre los resultados más relevantes que refleja la entrevista efectuada al Jefe de Agencia, se evidencia que se está tratando de cumplir con las expectativas que ofrece la misión y visión de la cooperativa, cuyo nivel de cumplimiento actual se ubica en un 60%. Con respecto si la entidad genera resultados, se manifestó que en el período anterior tuvieron una pérdida mínima, corroborándose que la entidad no está generando rentabilidad en la medida esperada. Una de las debilidades que se indicó como resultado de la entrevista, es que la cooperativa no tiene un personal estable, debido a la presión que la matriz ejerce sobre la sucursal en lo referente a la obtención de resultados, lo cual puede estar incidiendo en que el número de empleados administrativos no se ha incrementado de manera notable en el último período.

Se indicó que no se da a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa través de los diferentes canales de comunicación, por la carencia de un presupuesto para su presentación ante la sucursal y su posterior aprobación e implementación. Hasta la presente fecha no se ha definido un plan de acción para incrementar el número de socios en la cooperativa por el mismo motivo. Adicionalmente se manifestó que no existe un manual de funciones actualizado y no se ofrecen nuevas modalidades de servicio. Los requisitos que se solicita a los socios para la concesión de un crédito es que el mismo tenga como mínimo 6 meses de aportaciones, un garante y bien mueble o inmueble que respalde el monto solicitado del crédito.

Finalmente se indica que no se tiene un manual que especifique el uso de indicadores de rentabilidad en la sucursal de La Maná, porque ese tipo de cosas se gestionan desde la Matriz de la Cooperativa, los servicios en este período de pandemia se han visto afectados en el aforo de socios que no pueden acceder a las instalaciones de la cooperativa y en el toque de queda que se imponga por parte del COE cantonal, lo que incide en que se cierren las instalaciones muy temprano en el día, y no se ha considerado aún ofrecer concesión de créditos en línea a los socios de la cooperativa. Actualmente la cooperativa no cuenta con un Plan Estratégico que sirva como herramienta técnica, para guiar las políticas y lograr los objetivos que permitan a la institución aumentar su rentabilidad y ser competitiva.

**11.1.3. Análisis horizontal e indicadores de rentabilidad que permitan evaluar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.**

**Tabla 8.** Análisis horizontal Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi período 2019 - 2020

**ANÁLISIS HORIZONTAL  
ESTADO DE RESULTADOS COAC COORCOTOPAXI  
PERÍODO 2020 – 2019**

CUENTA DE ANÁLISIS	CIFRAS \$		ANÁLISIS HORIZONTAL		DETALLE ↓ ↑
	Año 2019	AÑO 2020	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	
<b>Ingresos</b>	755.860,76	754.686,36	-1.174,40	-0,16%	↓
Intereses y descuentos ganados	660.931,3	674.679,44	13.748,12	2,08%	↑
Intereses causados	264.259,34	312.843,41	48.584,07	18,38%	↑
<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	396.671,98	361.836,03	-34.835,95	-8,78%	↓
Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00%	
Ingresos por servicios	92.110,44	77.391,65	-14.718,79	-15,98%	↓
Comisiones causadas	0,00	0,00	0,00	0,00%	
Utilidades financieras	0,00	0,00	0,00	0,00%	
Pérdidas financieras	0,00	0,00	0,00	0,00%	
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	488.782,42	439.227,68	-49.554,74	-10,14%	↓
Provisiones	86.166,40	62.959,85	-23.206,55	-26,93%	↓
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	402.616,02	376.267,83	-26.348,19	-6,54%	↓
Gastos de operación	371.535,74	345.129,43	-26.406,31	-7,11%	↓

<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	31.080,28	31.138,40	58,12	0,19%	↑
Otros ingresos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00%	
Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00%	
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	31.080,28	31.138,40	58,12	0,19%	↑
Otros ingresos	2.819,00	2.615,27	-203,73	-7,23%	↓
Otros gastos y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00%	
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	33.899,28	33.753,67	-145,61	-0,43%	↓
Impuestos y participación a empleados	12.576,63	12.522,61	-54,02	-0,43%	↓
Utilidad Neta	21.322,65	21.231,06	-91,59	-0,43%	↓

Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

### Análisis:

De acuerdo a los ingresos hemos notado un decrecimiento a los ingresos por servicios con 15.98%, si bien es cierto a nivel de la cuenta principal de ingreso la variación es el 0.16% esto se debe a que la cuenta intereses causado a generado un valor porcentual positivo de 18.38% y eso es generado a través de los refinanciamiento del 2020 que hubieron en la mayoría de los créditos, en este caso tenemos un valor negativo en los ingresos por servicio que es la actividad principal de la cooperativa se ven compensado con los ingresos e intereses causado en el 18.38%, en ese sentido la cuenta de ingresos tiene una disminución 0.16% en relación al 2019. En la cuenta de gastos vemos que los gastos de operación han reducido en relación al 2019 en 7.11%, esto se debe a que debido a la pandemia la mayoría de los negocios de forma general hicieron una reducción del personal, por ende, vemos que han disminuido que no tiene la misma igualdad de disminución que el nivel de ingreso, pero así se disminuyó el gasto de operación.

**Tabla 9.** Indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Bruta Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi período 2019 – 2020

<b>INDICADOR RENTABILIDAD MARGEN DE UTILIDAD BRUTA COAC CORCOTOPAXI PERÍODO 2019 – 2020</b>	
$MB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	
Año 2019	Año 2020
$MB = \frac{33.899,28}{755.860,76} \times 100$  $MB = 0,04484 \times 100$  $MB = 4,48\%$	$MB = \frac{33.753,67}{754.686,36} \times 100$  $MB = 0,04472 \times 100$  $MB = 4,47\%$
<b>Análisis:</b> Se aplicó el indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Bruta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Agencia La Maná, a los resultados obtenidos de los periodos 2019 y 2020. Para el cálculo del indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Bruta, se procedió a dividir la utilidad bruta obtenida, para el valor obtenido de las ventas. De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que el Margen de Utilidad Bruta en el período 2019 fue de 4,48%, mientras que en el período 2020 fue de 4,47%, lo cual refleja que el beneficio directo que obtuvo la cooperativa en el año 2020 sin tomar en cuenta gastos de personal, impuestos ni montos similares, fue levemente menor en comparación al beneficio directo obtenido en el año 2019.	

Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 10.** Indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Neta Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi período 2019 – 2020

<b>INDICADOR RENTABILIDAD MARGEN DE UTILIDAD NETA COAC CORCOTOPAXI PERÍODO 2019 – 2020</b>	
$MN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	
Año 2019	Año 2020
$MN = \frac{21.332,65}{755.860,76} \times 100$  $MB = 0,0282229891 \times 100$  $MB = 2,82\%$	$MN = \frac{21.331,06}{754.686,36} \times 100$  $MB = 0,0282648013 \times 100$  $MB = 2,83\%$
<b>Análisis:</b> Se aplicó el indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Neta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Agencia La Maná, a los resultados obtenidos de los periodos 2019 y 2020. Para el cálculo del indicador de rentabilidad Margen de Utilidad Neta, se procedió a dividir la utilidad neta obtenida, para el valor obtenido de las ventas. De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que el Margen de Utilidad Neta en el período 2019 fue de 2,82%, mientras que en el período 2020 fue de 2,83%, lo cual refleja que el beneficio directo que obtuvo la cooperativa en el año 2020 tomando en cuenta los gastos generales, de personal y administrativos redujeron levemente el margen de ganancia de la cooperativa obtenido en el año 2019.	

Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

## 11.2. Identificación de la situación externa de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi, para el establecimiento de los puntos críticos existentes.

### 11.2.1. Análisis de las encuestas efectuadas a los socios de la COAC Coorcotopaxi, año 2021

#### 1. Género

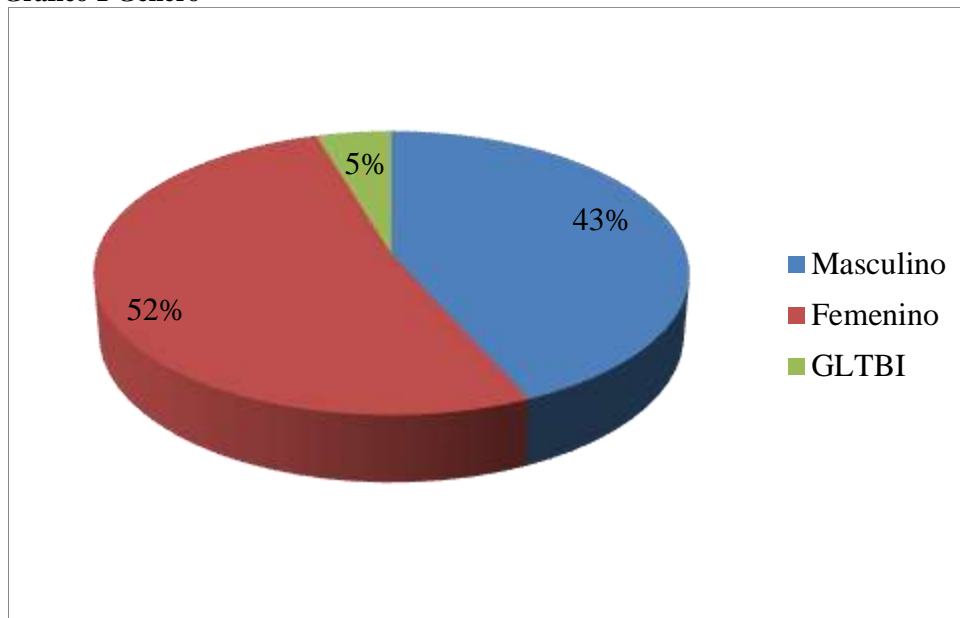
**Tabla 11.** Género

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	65	43
Femenino	78	52
GLTBI	7	5
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico 1** Género



Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

#### Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta realizada, el 43% indicaron pertenecer al género masculino, el 52% al género femenino y el 5% restante manifestaron pertenecer al género GLTBI.

## 2. Rangos de edad

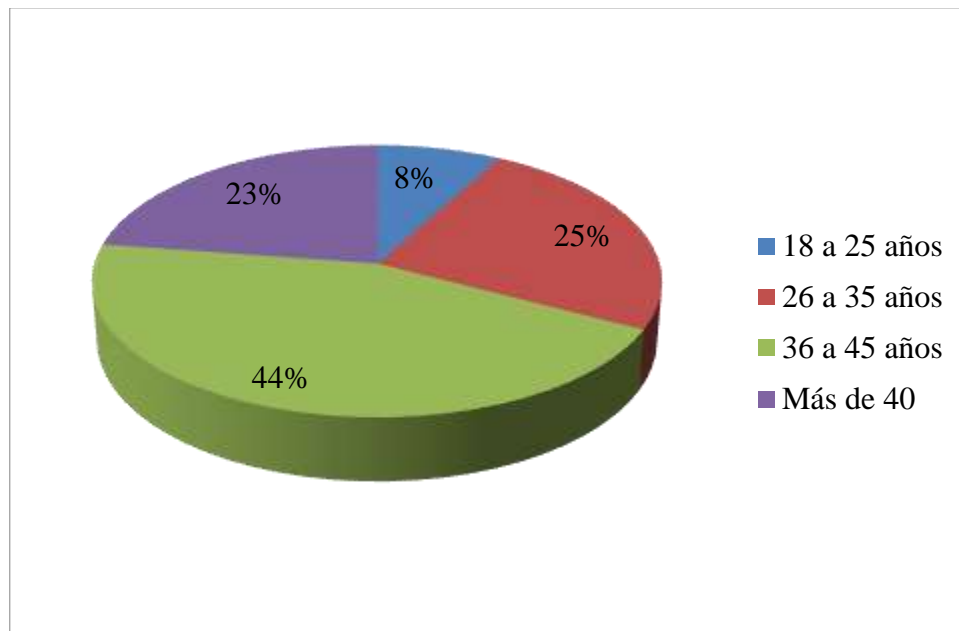
**Tabla 12.** Rangos de edad

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 25 años	12	8
26 a 35 años	37	25
36 a 45 años	67	45
Más de 40	34	23
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 2.** Rangos de edad



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Sobre el rango de edad de los clientes, el 8% de las personas encuestadas manifestaron estar en el rango de 18 a 25 años, el 25% manifestaron estar en el rango de 26 a 35 años, el 45% indicaron estar en el rango de 36 a 45 años y el 23% restante manifestaron estar en el rango de más de 40 años.



### 3. Nivel de instrucción académica

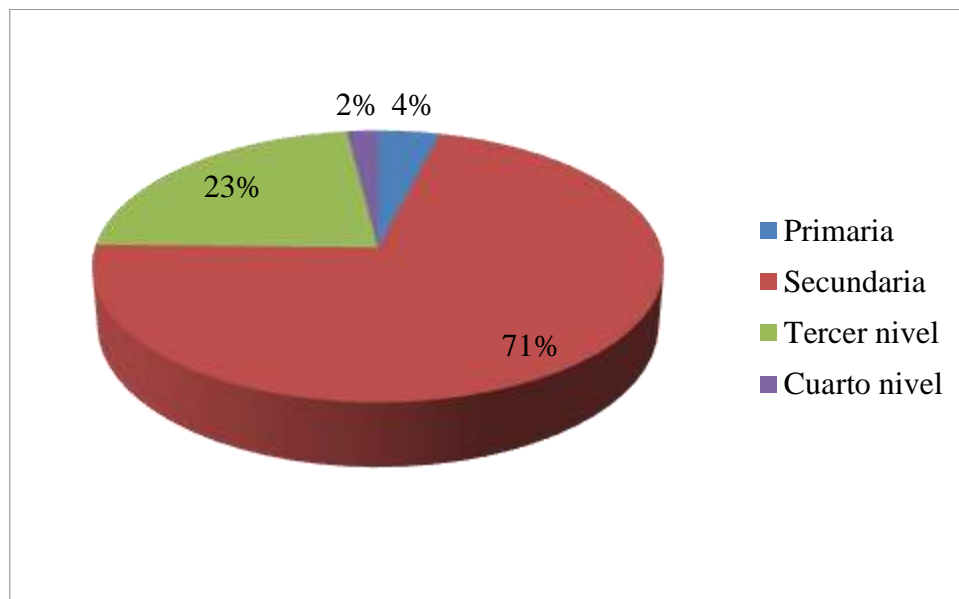
**Tabla 13.** Nivel de instrucción

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	6	4
Secundaria	107	71
Tercer nivel	34	23
Cuarto nivel	3	2
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.** Nivel de instrucción



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Referente al nivel de instrucción de los clientes, el 4% de las personas encuestadas manifestaron tener nivel de instrucción primaria, el 75% indicaron tener nivel de instrucción secundaria, el 23% indicaron tener nivel de instrucción tercer nivel y el 2% restante manifestaron tener nivel de instrucción cuarto nivel.

#### 4. Tiempo de permanencia en la cooperativa

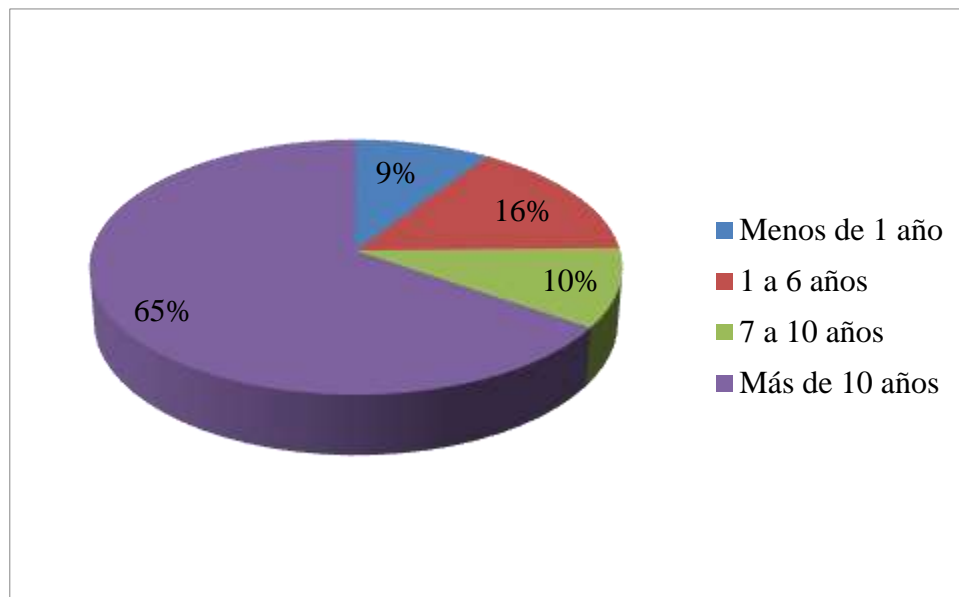
**Tabla 14.** Tiempo de permanencia en la cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	14	9
1 a 6 años	23	15
7 a 10 años	15	10
Más de 10 años	98	65
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 4.** Tiempo de permanencia en la cooperativa



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

#### Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta realizada sobre el tiempo de permanencia en la cooperativa, el 9% indicaron tener menos de 1 año, el 15% indicaron tener de 1 a 6 años, el 10% manifestaron tener de 7 a 10 años y el 65% restante manifestaron tener un tiempo de permanencia en la cooperativa de más de 10 años.

## 5. ¿Es muy buena la atención por parte de los funcionarios que laboran en la COAC Coorcotopaxi?

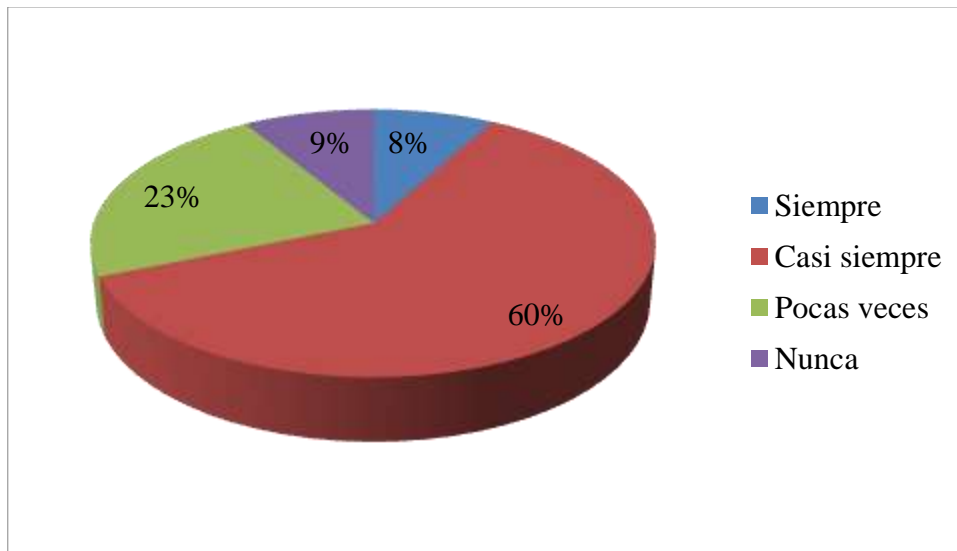
**Tabla 15.** Atención funcionarios de la cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	8
Casi siempre	91	61
Pocas veces	34	23
Nunca	13	9
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 5.** Atención funcionarios de la cooperativa



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta realizada, sobre si es muy buena la atención que brindan los funcionarios que laboran en la COAC Coorcotopaxi, el 8% manifestaron que siempre es muy buena la atención que reciben, el 61% manifestaron casi siempre, el 23% manifestaron pocas veces y el 9% restante manifestaron nunca, sobre la atención que reciben por parte de los funcionarios que laboran en la COAC Coorcotopaxi.

## 6. ¿Se brindan facilidades para la obtención de un crédito en la COAC Coorcotopaxi?

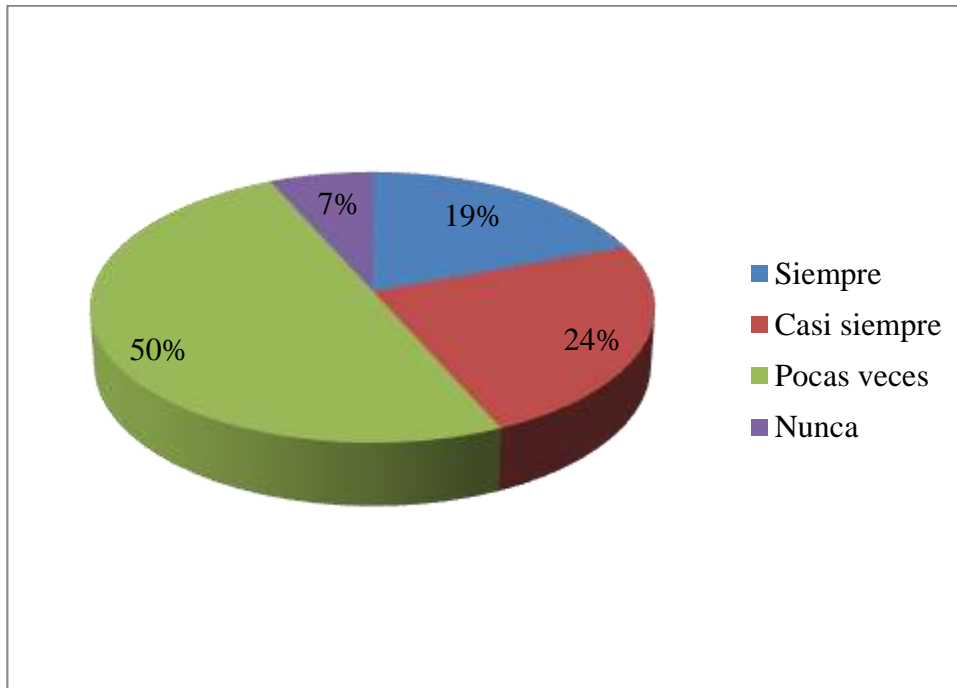
**Tabla 16.** Facilidades obtención de un crédito

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	29	19
Casi siempre	36	24
Pocas veces	75	50
Nunca	10	7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico 6.** Facilidades obtención de un crédito



Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

### Análisis e interpretación

En la pregunta referente sobre si se brindan facilidades para la obtención de un crédito en la COAC Coorcotopaxi, el 19% indicaron siempre, el 24% indicaron casi siempre, el 50% indicaron pocas veces y el 7% restante indicaron nunca se brindan facilidades para la obtención de un crédito en la COAC Coorcotopaxi.

## 7. ¿La gestión que realiza la COAC Coorcotopaxi la convierte en una entidad segura y confiable?

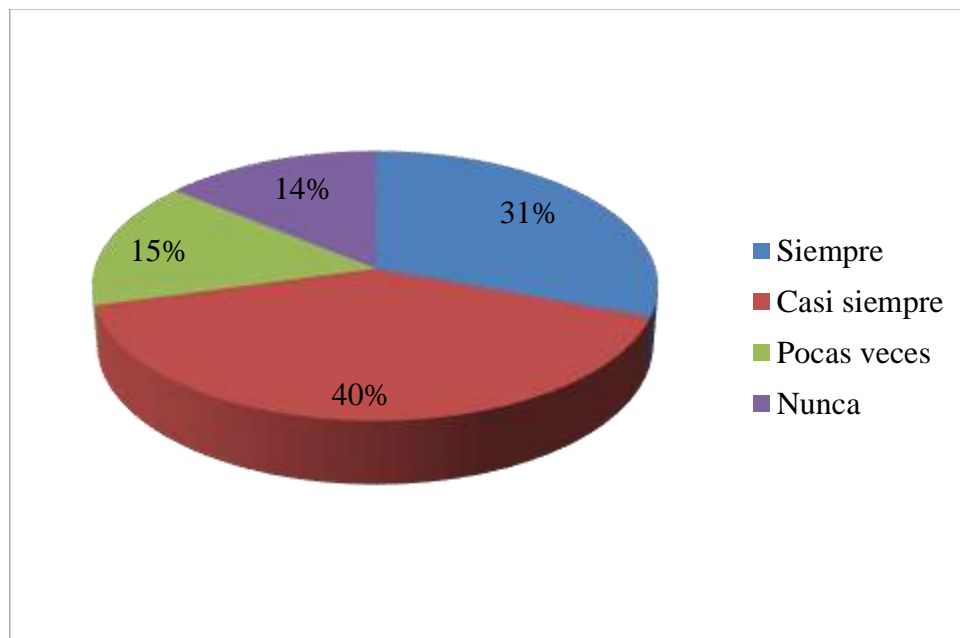
**Tabla 17.** Gestión que se realiza en la Cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	46	31
Casi siempre	60	40
Pocas veces	23	15
Nunca	21	14
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 7.** Gestión que se realiza en la Cooperativa



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

En la encuesta aplicada a una muestra de clientes de la cooperativa sobre si la gestión que realiza la COAC Coorcotopaxi la convierte en una entidad segura y confiable, el 31% manifestaron siempre, el 40% manifestaron casi siempre, el 15% manifestaron pocas veces y el 14% restante manifestaron nunca.

## 8. ¿El personal administrativo de la COAC Coorcotopaxi está altamente capacitado para el desarrollo de sus actividades?

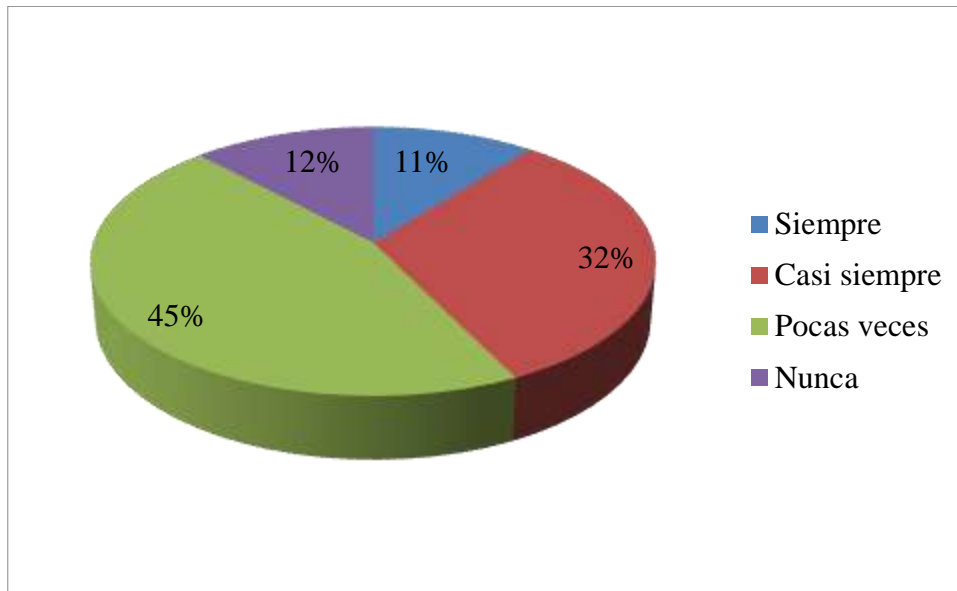
**Tabla 18.** Capacitación personal administrativo Cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	11
Casi siempre	48	32
Pocas veces	68	45
Nunca	18	12
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 8.** Capacitación personal administrativo Cooperativa



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### Análisis e interpretación

En la pregunta referente sobre si el personal administrativo de la COAC Coorcotopaxi está altamente capacitado para el desarrollo de sus actividades, el 11% manifestaron siempre, el 32% manifestaron casi siempre, el 45% manifestaron pocas veces y el 12% restante manifestaron nunca.

## 9. ¿La COAC Coorcotopaxi dispone de tecnología adecuada para el funcionamiento de sus procesos?

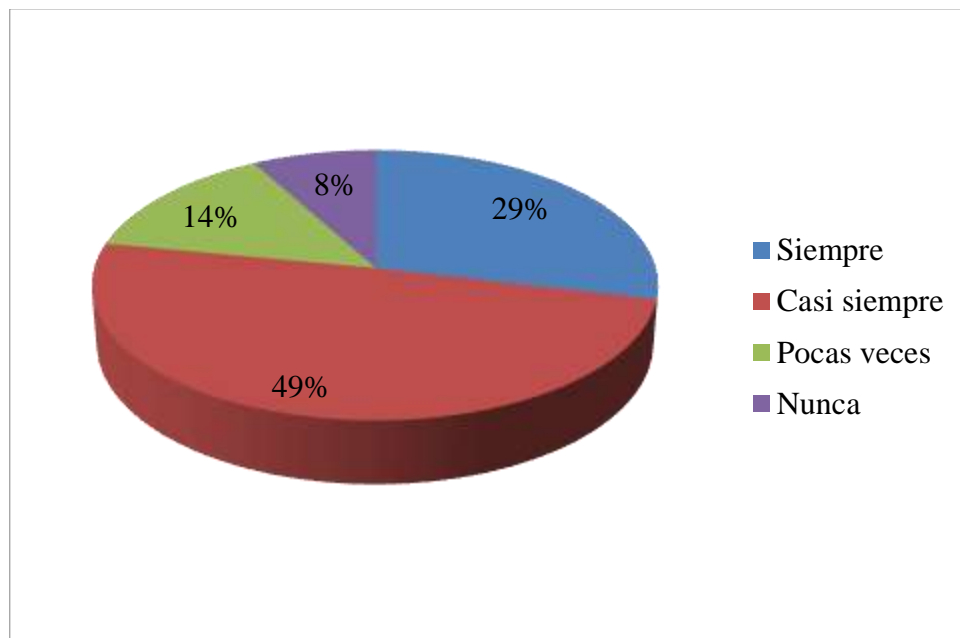
**Tabla 19.** Tecnología procesos Cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	43	29
Casi siempre	74	49
Pocas veces	21	14
Nunca	12	8
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico 9.** Tecnología procesos Cooperativa



Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

### Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta realizada sobre si la COAC Coorcotopaxi dispone de tecnología adecuada para el funcionamiento de sus procesos, el 29% indicaron siempre, el 49% manifestaron casi siempre, el 14% manifestaron pocas veces y el 8% restante manifestaron nunca.

**10. ¿Está usted de acuerdo con los requisitos, intereses y el plazo otorgado por parte de la COAC Coorcotopaxi en la concesión de créditos a sus socios?**

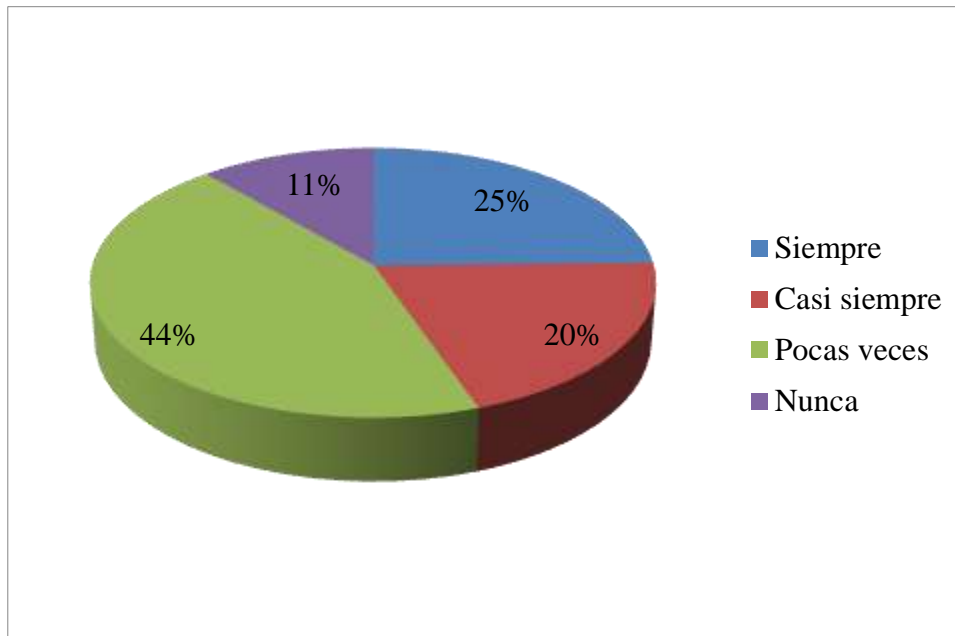
**Tabla 20.** Términos concesión de créditos Cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	37	25
Casi siempre	30	20
Pocas veces	66	44
Nunca	17	11
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 10.** Términos concesión de créditos Cooperativa



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis e interpretación**

En la pregunta referente sobre si los socios están de acuerdo con los requisitos, intereses y el plazo otorgado por parte de la COAC Coorcotopaxi en la concesión de créditos, el 25% manifestaron siempre, el 20% manifestaron casi siempre, el 44% manifestaron pocas veces y el 11% restante manifestaron nunca.



**11. ¿Los costos que cobra la COAC Coorcotopaxi por los servicios financieros que le ofrece, están acorde a su capacidad de pago?**

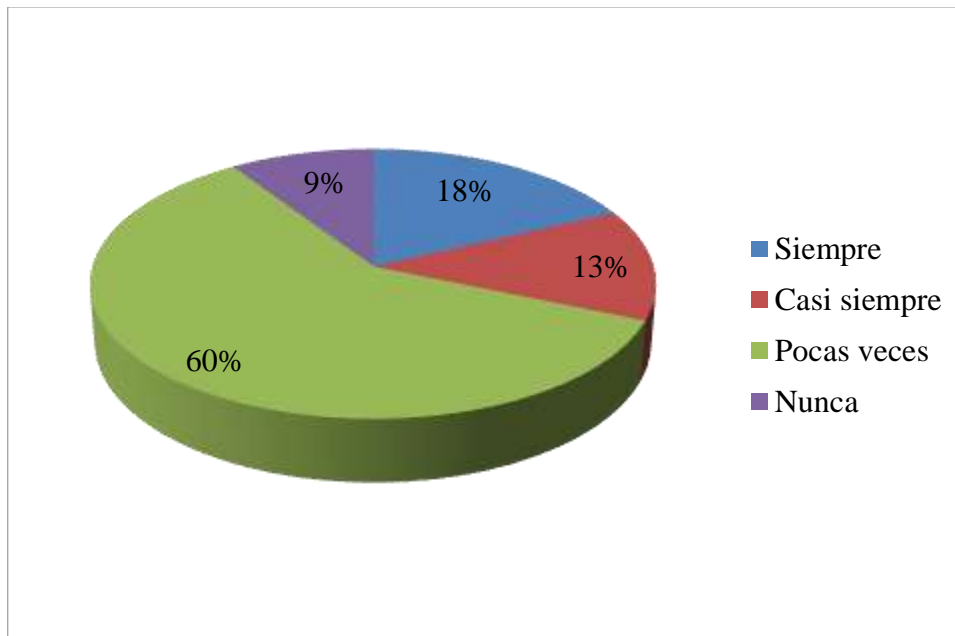
**Tabla 21.** Costos servicios financieros Cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	27	18
Casi siempre	20	13
Pocas veces	89	59
Nunca	14	9
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 11.** Costos servicios financieros Cooperativa



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

Según los resultados de la encuesta realizada sobre los costos que cobra la COAC Coorcotopaxi por los servicios financieros que le ofrece, están acorde a su capacidad de pago, el 18% indicaron siempre, el 13% manifestaron casi siempre, el 59% manifestaron pocas veces y el 9% restante manifestaron nunca.

**12. ¿Considera usted que, por motivo de la pandemia, la COAC Coorcotopaxi debería implementar el servicio de créditos en línea a sus socios?**

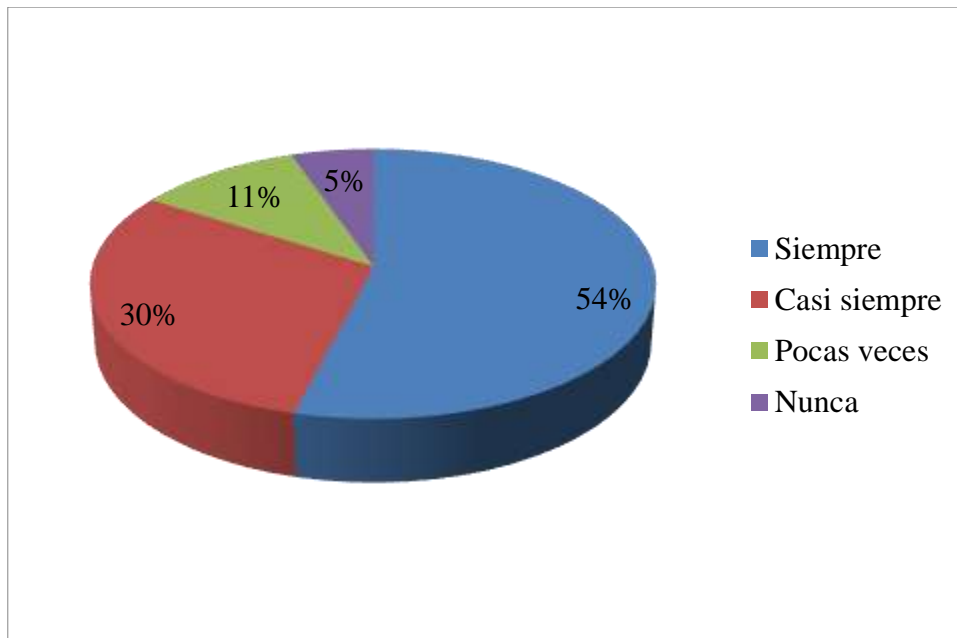
**Tabla 22.** Implementación servicios de crédito en línea

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	81	54
Casi siempre	45	30
Pocas veces	16	11
Nunca	8	5
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 12.** Implementación servicios de crédito en línea



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

En la encuesta aplicada a una muestra de clientes de la cooperativa sobre si se considera que, por motivo de la pandemia, la COAC Coorcotopaxi debería implementar el servicio de créditos en línea a sus socios, el 54% manifestaron siempre, el 30% manifestaron casi siempre, el 11% manifestaron pocas veces y el 5% restante manifestaron nunca.

**13. ¿Está usted de acuerdo con el monto del encaje bancario que retiene la COAC Coorcotopaxi en la concesión de créditos a sus socios?**

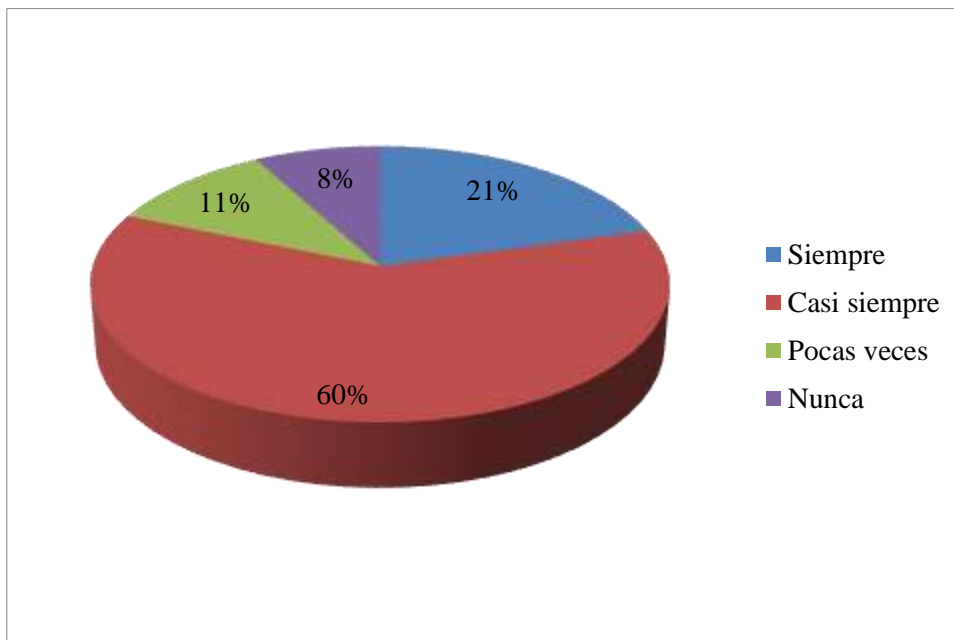
**Tabla 23.** Encaje bancario créditos a los socios

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	31	21
Casi siempre	91	61
Pocas veces	16	11
Nunca	12	8
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 13.** Encaje bancario créditos a los socios



**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

En la pregunta referente sobre si los socios están de acuerdo con el monto del encaje bancario que retiene la COAC Coorcotopaxi en la concesión de créditos, el 21% manifestaron siempre, el 61% manifestaron casi siempre, el 11% manifestaron pocas veces y el 8% restante manifestaron nunca.

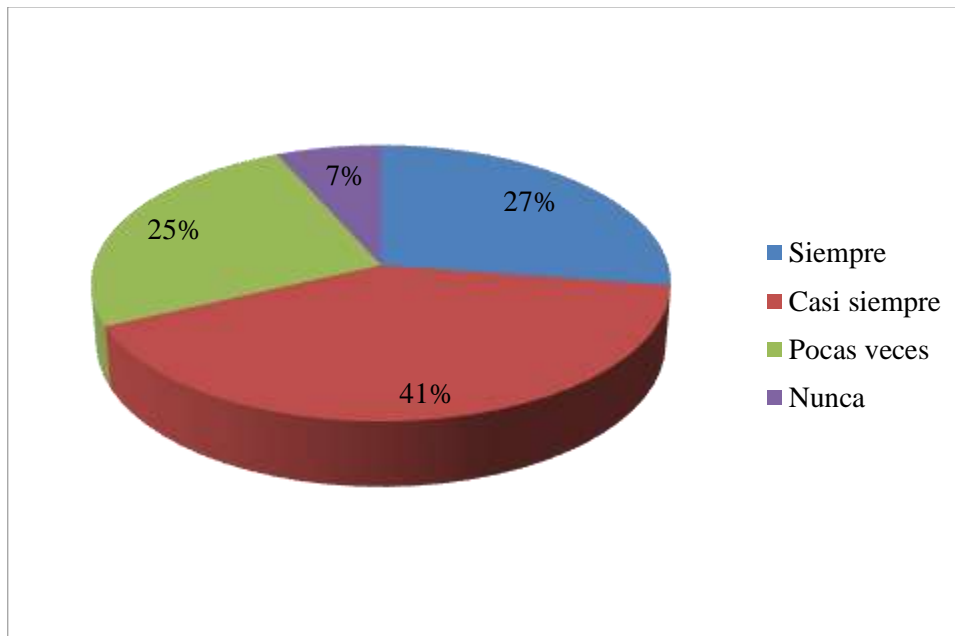
**14. ¿Los productos y servicios que oferta la COAC Coorcotopaxi satisfacen todas sus expectativas?**

**Tabla 24.** Nivel de satisfacción socios cooperativa

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	41	27
Casi siempre	61	41
Pocas veces	38	25
Nunca	10	7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Fuente: COAC Coorcotopaxi  
Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico 14.** Nivel de satisfacción socios cooperativa



Fuente: COAC Coorcotopaxi  
Elaborado por: Las Autoras

**Análisis e interpretación**

En la encuesta realizada a los socios sobre si los productos y servicios que oferta la COAC Coorcotopaxi satisfacen todas sus expectativas, el 27% manifestaron siempre, el 41% manifestaron casi siempre, el 25% manifestaron pocas veces y el 7% restante manifestaron nunca.

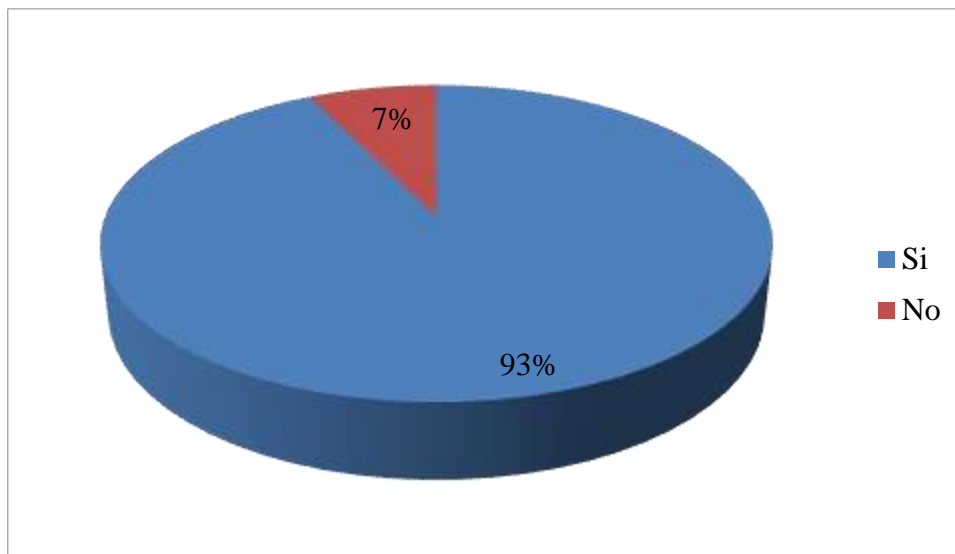
**15. ¿Le gustaría una atención personalizada por parte de la COAC Coorcotopaxi, enviando Asesores de Crédito a su domicilio o lugar de trabajo?**

**Tabla 25.** Atención personalizada Asesores de Crédito

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	139	93
No	11	7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Fuente: COAC Coorcotopaxi  
Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico 15.** Atención personalizada Asesores de Crédito



Fuente: COAC Coorcotopaxi  
Elaborado por: Las Autoras

### **Análisis e interpretación**

En la encuesta aplicada a una muestra de clientes de la cooperativa sobre si les gustaría una atención personalizada por parte de la COAC Coorcotopaxi, enviando Asesores de Crédito a su domicilio o lugar de trabajo, el 93% manifestaron que, si si les gustaría una atención personalizada por parte de la entidad, enviando Asesores de Crédito a su domicilio o lugar de trabajo y el 7% restante manifestaron no.

### **11.2.2. Análisis de los resultados de las encuestas efectuadas a los socios de la COAC COOCOTOPAXI, año 2021**

El análisis de las encuestas efectuadas a los socios de la COAC Coorcotopaxi del cantón La Maná, refleja entre sus resultados más importante que el mayor género del total de sus clientes corresponde al género femenino y en un menor porcentaje corresponden al género femenino y GLTBI respectivamente. De este porcentaje de clientes, el mayor rango de edad se encuentra entre 36 a 45 años y el menor rango de edad se ubica entre 18 a 25 años. Sobre el nivel de instrucción de los socios de la COAC Coorcotopaxi, el mayor grado de instrucción se ubica en secundaria y el menor de grado de instrucción se ubica en cuarto nivel. Sobre el tiempo de permanencia en la cooperativa, el mayor porcentaje corresponde en el rango de más de 10 años y el menor porcentaje se ubica en menos de 1 año.

La investigación realizada a través del instrumento de la encuesta sobre si es muy buena la atención que brindan los funcionarios que laboran en la COAC Coorcotopaxi, se tiene que el mayor rango se ubica en casi siempre y el menor rango se ubica en casi nunca. Los socios encuestados así mismo expresaron en un mayor porcentaje que pocas veces la cooperativa brinda facilidades para la obtención de un crédito y en un menor porcentaje expresaron nunca. El mayor porcentaje de socios encuestados expresaron que la gestión que realiza la cooperativa casi siempre la convierte en una entidad segura y confiable y en un menor porcentaje expresaron la opción nunca. De igual manera se refleja en un mayor porcentaje que el personal administrativo pocas veces está altamente capacitado para el desarrollo de sus actividades y en un menor porcentaje se indica siempre.

Finalmente, la encuesta realizada, manifiesta en un mayor porcentaje que casi siempre la institución dispone de tecnología adecuada para el funcionamiento de sus procesos y en un menor porcentaje nunca. Sobre si se brinda facilidad los requisitos, intereses y el plazo otorgado en la concesión de créditos, pocas veces y nunca respectivamente. El mismo resultado se reflejó en los costos que se cobra por los servicios financieros que le ofrece, sobre si están acorde a su capacidad de pago. Adicionalmente se refleja un desacuerdo por parte de los socios en el monto del encaje bancario que retiene la entidad y una carencia en brindar una atención personalizada por parte de la cooperativa, porque no se envían Asesores de Crédito a su domicilio o lugares de trabajo para la gestión de los créditos.

### 11.2.3. Conclusiones

- El diagnóstico de la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, determina que hasta la presente fecha no se ha definido un plan de acción para incrementar el número de socios, no existe un manual de funciones actualizado, no se ofrecen nuevas modalidades de servicio, no se ha capacitado al personal administrativo, en conclusión no se cuenta con un Plan Estratégico que sirva como herramienta técnica, para guiar las políticas y lograr los objetivos que permitan a la institución aumentar su rentabilidad y ser más competitiva. En lo referente a la aplicación del análisis horizontal y los indicadores de rentabilidad a los estados financieros de la cooperativa, se refleja un decrecimiento de la rentabilidad en -91,59 usd en variación absoluta y -0,43% en variación relativa, que en el período anterior fueron mínimos, corroborándose que la entidad no está generando rentabilidad.
- Entre los resultados más importantes de las encuestas aplicadas a una muestra de los socios, se concluye que falta mejorar la atención que brindan los funcionarios que laboran en la institución, además de que la cooperativa no brinda las facilidades necesarias para la obtención de los créditos, se requiere implementar tecnología adecuada para el funcionamiento de sus procesos, existe también un desacuerdo por parte de los socios en el monto del encaje bancario que retiene la entidad y se refleja la carencia en brindar una atención personalizada por parte de la cooperativa al no enviar Asesores de Créditos a los domicilios o lugares de trabajo para la gestión de los créditos. Otro factor importante que tuvo una incidencia fundamental en el no crecimiento de la rentabilidad de la cooperativa, fue la afectación de la pandemia Covid-19.
- La implementación de un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi es factible, por tal motivo se concluye que es necesario la implementación del mismo. Adicionalmente mediante la realización de un plan de acción se permitirá aumentar el número de socios de la cooperativa en un margen del 30% y mejorar los procesos administrativos que se realizan diariamente, lo cual incidirá en el aumento de la rentabilidad en la institución.

#### 11.2.4. Recomendaciones

- Según los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, las autoras de la presente investigación recomiendan definir un plan de acción para incrementar el número de socios, actualizar el manual de funciones y ofrecer nuevas modalidades de servicio. Adicionalmente se requiere capacitar al personal administrativo como parte del diseño de un plan estratégico, que sirva como herramienta técnica para guiar las políticas y lograr los objetivos que permitan a la institución, aumentar su rentabilidad y ser más competitiva.
- Los resultados obtenidos sobre la situación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, reflejan la necesidad de mejorar la atención que brindan los funcionarios que laboran en la institución, dotándolos de conocimientos y herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus funciones, adicionalmente la entidad debe brindar facilidades para que sus socios puedan acceder a la obtención de créditos en línea, debido a la disminución del aforo en la cooperativa por la pandemia Covid-19. Se recomienda implementar tecnología adecuada para el funcionamiento de sus procesos, fijar políticas internas sobre el monto del encaje bancario que cobra la entidad y brindar una atención personalizada a los socios de la cooperativa, implementando el servicio de Asesores de Crédito que visiten a los socios en su domicilio o lugares de trabajo para la gestión de los créditos.
- Se recomienda diseñar un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro Coorcotopaxi. Es importante que dentro del mismo se establezcan objetivos a mediano y largo plazo, que permitan a la organización la correcta toma de decisiones, a través de acciones que permitan mejorar los procedimientos internos de la empresa. Adicionalmente con la implementación de un plan estratégico, se pretende aumentar en un 30% la cantidad de socios, incidiendo de manera positiva en el aumento de la rentabilidad de la institución.



### **11.3. Diseño de la propuesta**

#### **11.3.1. Título**

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021

#### **11.3.2. Objetivos**

##### **11.3.2.1. Objetivo general**

- Diseñar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021

##### **11.3.2.2. Objetivos específicos**

- Establecer el manual de funciones actualizado del personal administrativo, para mejorar la atención que brindan a los socios de la cooperativa.
- Elaborar un sistema de créditos en línea que permita aumentar la captación de nuevos clientes para la COAC Coorcotopaxi.
- Implementar un Plan de acción que permita a la Cooperativa aumentar la cantidad de los socios en un porcentaje del 30%.

#### **11.3.3. Alcance**

El alcance de la presente propuesta, tiene como objetivo mejorar los procesos administrativos que se realizan en la institución, a través del diseño e implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi. Para poder cumplir este objetivo, será necesario elaborar un documento que establezca las funciones del personal administrativo, las tareas y responsabilidades de los asesores de crédito y un plan de acción para aumentar en un 30% la cantidad de los socios de la institución.

#### **11.3.4. Metas**

Como meta propuesta, se tiene como objetivo plantear a los directivos y accionistas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, implementar un plan estratégico que permita incrementar su rentabilidad, promoviendo así el progreso general de la institución.

### **11.3.5. Justificación**

En la actualidad la planeación estratégica es de gran importancia, porque permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las organizaciones en un entorno cambiante; brinda la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas. Para las organizaciones los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios para su desarrollo, desempeño y crecimiento, por lo tanto, es fundamental desarrollar modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de las empresas.

Esta herramienta administrativa además de ser necesaria, tiene el propósito de mejorar los procedimientos internos que se generan a diario en la empresa, ya que de acuerdo a su aplicación puede introducir a la empresa en una cultura de mejoramiento continuo, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado. Se planteará a los accionistas y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Cia Ltda, la aplicación del presente plan estratégico, con la finalidad de establecer las funciones del personal administrativo, las tareas y responsabilidades de los asesores de crédito y un plan de acción para aumentar en un 30% la cantidad de los socios de la institución.

### **11.3.6. Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Cia Ltda., nace mediante un proceso organizativo social y económico, impulsada por un grupo de personas de la provincia de Cotopaxi y Tungurahua, con grandes sueños comienzan a cristalizar el espíritu de emprendimiento de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ayude el desarrollo de los sectores de escasos recursos económicos, pero con deseos de superación en buscar mejores días para sus familias.

### 11.3.7. Beneficiarios

**Tabla 26.** Beneficiarios

<b>Beneficiarios directos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Accionistas</li> <li>● Directivos</li> <li>● Gerente General</li> <li>● Jefe de Agencia</li> <li>● Empleados administrativos</li> </ul>
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ministerio de Relaciones Laborales</li> <li>● Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</li> <li>● Servicio de Rentas Internas</li> <li>● Proveedores de insumos</li> <li>● Socios de la institución</li> <li>● Habitantes del cantón La Maná</li> </ul>

**Fuente:** COAC Coorcotopaxi

**Elaborado por:** Las Autoras

### 11.3.8. Metodología

El objetivo general de la presente propuesta es diseñar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, lo cual incidirá en el mejoramiento de su desarrollo institucional. Para la realización de la propuesta fue necesario realizar un diagnóstico de la situación interna de la entidad determinando los lineamientos básicos para el diseño del plan estratégico, posteriormente se procedió a al establecimiento de los puntos críticos existentes, adicionalmente se aplicaron indicadores de rentabilidad que permitieron evaluar la situación financiera de la entidad. Los resultados obtenidos permitieron establecer el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de la rentabilidad con su respectivo plan de acción para su implementación.

Entre los métodos teóricos que se emplearon en el desarrollo de la presente propuesta, se utilizó el método histórico lógico que se empleó para el desarrollo del estado de arte, para lo cual se recopiló información bibliográfica de distintas fuentes sobre el origen de las variables plan estratégico y rentabilidad, las cuales se desarrollaron en orden cronológico; también se empleó el método inductivo, el mismo que permitió generar conclusiones de lo particular a los general, sobre los objetivos específicos de la investigación.

Para poder plantear a los directivos y accionistas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, implementar un plan estratégico que permita incrementar su rentabilidad, se procedió a utilizar el método analítico en la presentación de resultados con la información tabulada de las encuestas a los socios y el análisis de los resultados de la entrevista aplicada al

jefe de agencia de la Cooperativa, a continuación se desarrolló el correspondiente análisis, explicando según los resultados obtenidos, la necesidad de implementar un plan estratégico en la institución.

Adicionalmente se requirió utilizar el método descriptivo para dar a conocer la situación que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, aquello se evidenció en el diagnóstico situacional, donde se especificó el ambiente en que son desarrolladas las actividades económicas, las deficiencias que presenta y los efectos que se generan, se dio a conocer quienes están involucrados y quienes potencialmente se verían beneficiados al realizar la investigación.

### 11.3.9. Desarrollo de la propuesta

**Tabla 27.** Datos informativos

<b>No. Resolución Constitución</b>	SEPS-ROEPS-2013-000727
<b>Fecha de Resolución Constitución</b>	07 de abril del 2008
<b>Sector</b>	COOPERATIVA
<b>RUC</b>	0591714333001
<b>Clase</b>	Servicios financieros
<b>Razón Social</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi
<b>Actividad económica principal</b>	Actividades de intermediación monetaria
<b>Fecha de creación</b>	07 de abril del 2008
<b>Tipo contribuyente</b>	Sociedad
<b>Subtipo contribuyente</b>	Sector de la Economía Popular y Solidaria
<b>Zona</b>	3
<b>Provincia</b>	Cotopaxi
<b>Cantón</b>	La Maná
<b>Parroquia</b>	La Maná
<b>Dirección</b>	Av. San Pablo y 19 de mayo
<b>Teléfono Fijo</b>	032-696-259
<b>Celular</b>	N/A
<b>Segmento / Nivel</b>	4
<b>Estado Jurídico</b>	Activa
<b>Representante Legal</b>	Sr. Pacari Tisalema Segundo Abel
<b>Celular</b>	0988525204
<b>Fecha de nombramiento</b>	07 de Agosto del 2019
<b>Correo Electrónico</b>	<a href="mailto:agencialamana@coorcotopaxi.fin.ec">agencialamana@coorcotopaxi.fin.ec</a>
<b>Presidente Consejo de Administración</b>	Sr. Maliza Pacari Franklin Jose
<b>Vicepresidente Consejo de Administración</b>	Sr. Arboleda Torres Manuel Jesús
<b>Secretario</b>	Sr. Santín Enríquez Gabriel Bolívar

<b>Presidente Consejo de Vigilancia</b>	Sra. Analuisa Toapanta Maria Celia
<b>Primer Vocal</b>	Sr. Delgado Haón Neyser Josué
<b>Segundo Vocal</b>	Sr. Nivelá Álvarez Daniel Isaac
<b>Número de Socios</b>	3500 socios

Fuente: COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras

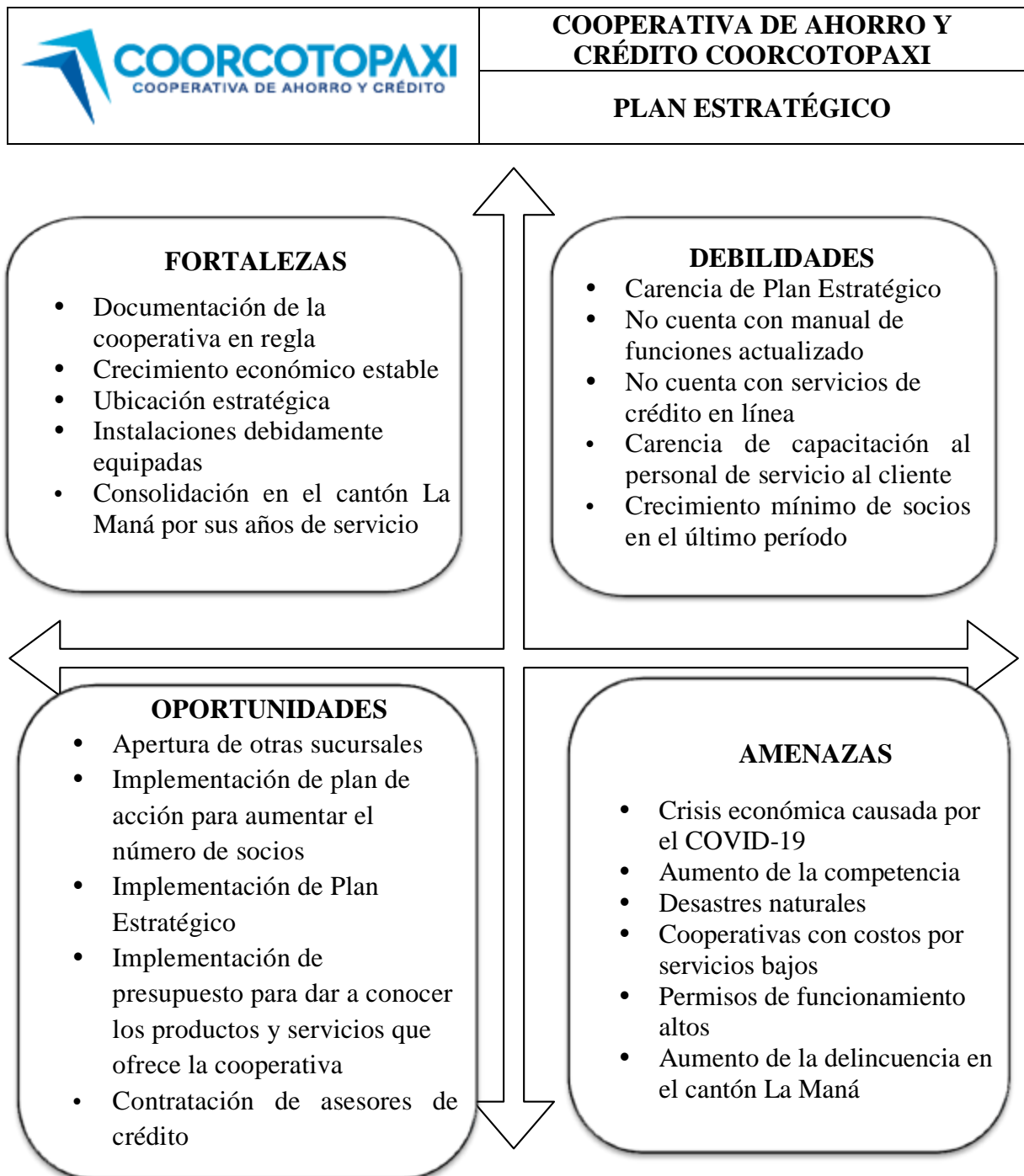
## PLAN ESTRATÉGICO COAC COORCOTOPAXI 2021 - 2022



Figura 3. Portada Plan Estratégico COAC Coorcotopaxi

Elaborado por: Las Autoras


**Tabla 28.** Análisis FODA Coac Coorcotopaxi



**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras


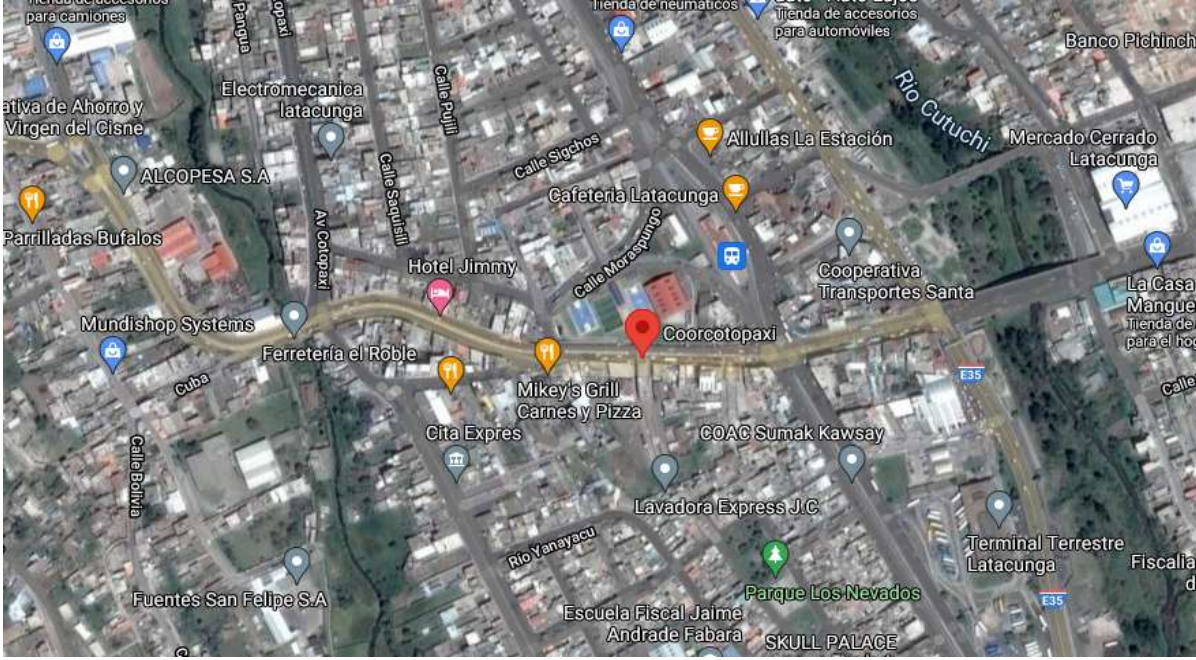
Tabla 29. Índice Plan Estratégico Coac Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>		<b>Página</b>
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES</b>		
1. Introducción		77
2. Ubicación de la Cooperativa		77
3. Reseña Histórica de la Cooperativa		78
4. Misión y Visión de la Cooperativa		79
5. Valores corporativos		80
6. Marco Legal		80
7. Red organizacional		81
8. Red organizacional – oficina operativa cantón La Maná		82
9. Nombres y apellidos personal administrativo		83
<b>CAPÍTULO II. MANUAL DE FUNCIONES ACTUALIZADO</b>		
1. Jefe de agencia		83
2. Asesor legal		85
3. Auxiliar crédito y cobranzas		87
4. Auxiliar captaciones y servicios		89
5. Auxiliares caja		90
6. Asesores de crédito		93
<b>CAPÍTULO III. ELABORAR UN SISTEMA DE CRÉDITOS EN LÍNEA QUE PERMITA AUMENTAR LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES PARA LA COAC COORCOTOPAXI.</b>		96
<b>CAPÍTULO IV. IMPLEMENTAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE PERMITA A LA COOPERATIVA AUMENTAR LA CANTIDAD DE LOS SOCIOS EN UN PORCENTAJE DEL 30%.</b>		98
Elaborado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 30.** Introducción y ubicación Coac Coorcotopaxi

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b></p>
	<p align="center"><b>PLAN ESTRATÉGICO</b></p>
<p align="center"><b>1. Introducción</b></p>	
<p>Para el manejo adecuado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda, es necesario contar con un plan estratégico que contenga las políticas generales, responsabilidades y procedimientos del personal administrativo que labora en la cooperativa, como una herramienta de trabajo que permita incrementar la rentabilidad de la misma, así como la correcta implementación y el adecuado control en las decisiones que tomen los organismos de gobierno cooperativo, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p>	
<p align="center"><b>2. Ubicación de la Cooperativa Coorcotopaxi</b></p>	
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda, se encuentra ubicada en el cantón La Maná, en la Av. San Pablo y 19 de Mayo.</p>	
	
<p><b>Figura 4.</b> Ubicación COAC Coorcotopaxi, cantón La Maná</p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Las Autoras</p>	
<p>Elaborado por: Fecha:</p>	<p>Aprobado por: Fecha:</p>

**Fuente:** La investigación  
**Elaborado por:** Las Autoras



**Tabla 31.** Introducción y ubicación Coac Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>

<b>3. Reseña histórica de la cooperativa</b>	
<p>Se constituye Legalmente el 07 de abril del 2008 bajo la aprobación del Ministerio de Inclusión Económico y Social “MIES” mediante Acuerdo Ministerial N. ° 010-08 y ratificada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) con resolución N.- SEPS-ROEPS-2013-000727.</p> <p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., nace mediante un proceso organizativo social y económico, impulsada por un grupo de personas de la provincia de Cotopaxi y Tungurahua, con grandes sueños comienzan a cristalizar el espíritu de emprendimiento de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ayude el desarrollo de los sectores de escasos recursos económicos, pero con deseos de superación en buscar mejores días para sus familias.</p> <p>En abril del 2008 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda apertura su oficina Matriz en la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, dando inicio a sus actividades. Posteriormente se inauguran sucursales en los cantones de Salcedo, Quito y La Maná. La Cooperativa Coorcotopaxi ha evolucionado en estos 12 años, siempre enfocada hacia la satisfacción de sus asociados, brindando seguridad, confianza y apoyo a la comunidad.</p>	
Elaborado por:  Fecha:	Aprobado por:  Fecha:

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 32. Misión y Visión Coac Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>

#### 4. Misión y Visión



##### Misión

Impulsar el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, brindando productos y servicios financieros ágiles y oportunos, en base a la gestión personalizada de nuestro talento humano.



##### Visión

En el año 2023 alcanzaremos mayor cobertura nacional con nuevos puntos de atención, apoyado en tecnología e infraestructura física, con adecuada gestión financiera sostenible y talento humano altamente competitivo.

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 33.** Principios y valores propuesto, Marco Legal de la Coac Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>

<b>5. Valores corporativos</b>	
<p>Nuestros valores se constituyen en los cimientos de una cultura corporativa que es compartida por todos los profesionales de la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Integridad</li> </ul>	
<b>6. Marco Legal</b>	
<p>El marco legal del presente plan estratégico, se fundamenta en los siguientes bases y principios legales que se adjuntan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento</li> <li>• Código Orgánico Monetario y Financiero</li> <li>• Código de Ética de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi</li> <li>• Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi</li> <li>• Manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo</li> </ul>	
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 34. Red Organizacional Coac Coorcotopaxi


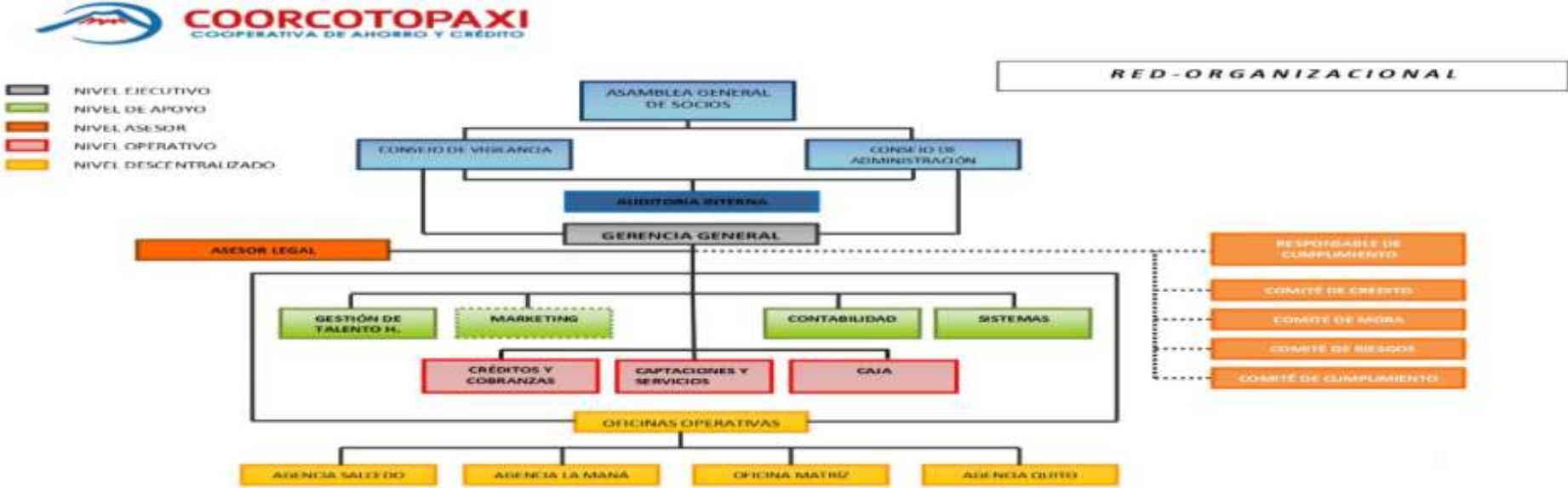

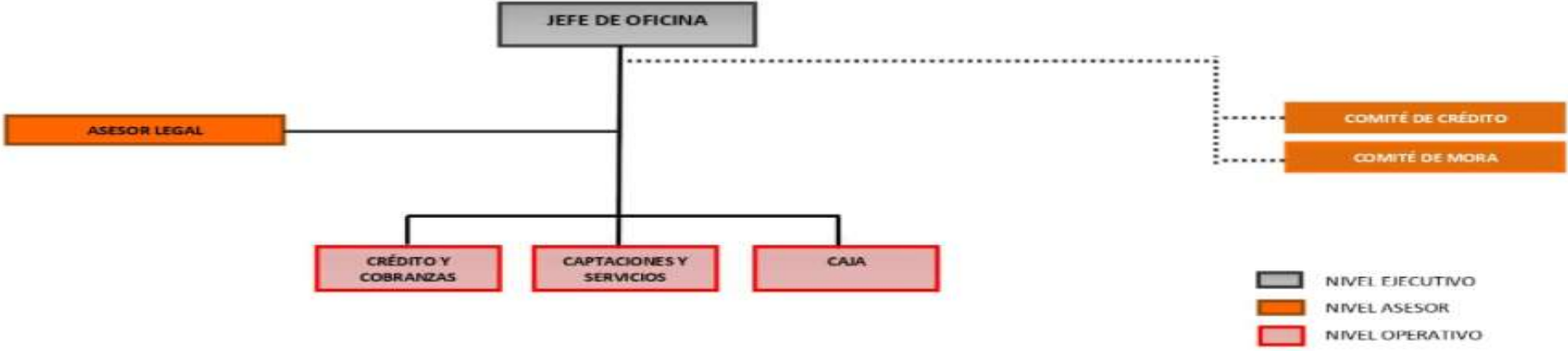
	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</p>
	<p>PLAN ESTRATÉGICO</p>
<p align="center"><b>7. Red organizacional</b></p>	
<p>Se adjunta la red organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi:</p> 	
<p>Elaborado por: Fecha:</p>	<p>Aprobado por: Fecha:</p>

Figura 5. Red organizacional COAC Coorcotopaxi  
Elaborado por: Las Autoras


Fuente: La investigación  
Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 35.** Red Organizacional – oficina operativa Coac Coorcotopaxi cantón La Maná

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	
<b>8. Red organizacional – oficina operativa cantón La Maná</b>		
<p>Se adjunta la red organizacional – oficina operativa cantón La Maná:</p> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 20px;"> <i>RED ORGANIZACIONAL - OFICINAS OPERATIVAS</i> </div>  <p><b>Figura 6.</b> Red organizacional – oficina operativa cantón La Maná COAC Coorcotopaxi  <b>Elaborado por:</b> Las Autoras</p>		
<p>Elaborado por:          Fecha:</p>	<p>Aprobado por:          Fecha:</p>	

**Fuente:** La investigación  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 36.** Nombres y apellidos personal administrativo Coac Coorcotopaxi


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>

<b>9. Nombres y apellidos personal administrativo</b>		
N°	Cédula de Identidad	Apellidos y Nombres completos
01	0503302028	Gavilanes Chusin Walter Patricio
02	0504373051	Unaicho Ninasunta Rosa María
03	0503965592	Chicaiza Quispe Ana Rocío
04	0504334368	Lasso Toala Diana Carolina
05	0951296649	Carpio Cedeño Anthony Paul
06	1207784719	Manzalo Olvera Héctor Isaías
Elaborado por:		Aprobado por:
Fecha:		Fecha:

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 37.** Manual de funciones Jefe de Agencia Coac Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
<b>10. Manual de funciones actualizado</b>	
<b>10.1. Jefe de Agencia</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Jefe de Agencia
<b>Número de cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	1
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Gerencia General
<b>Nivel Académico:</b>	Título de Tercer Nivel o Cuarto Nivel en Administración de Empresas o Gestión Empresarial
<b>Experiencia Laboral:</b>	Mínimo 5 años en instituciones financieras


<p><b>Requisitos:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalización;</li> <li>2) Ser mayor de 18 años de edad y estar en el pleno ejercicio de sus derechos</li> <li>3) Experiencia en Administración de Empresas</li> <li>4) Conocimientos de computación (Word y Excel) indispensables.</li> <li>5) Que mantenga buenas relaciones interpersonales.</li> <li>6) Experiencia en manejo de personal.</li> </ol>
<p><b>Habilidades:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Alto grado de honestidad.</li> <li>2) Manejo ético de la información.</li> <li>3) Capacidad analítica.</li> <li>4) Enfoque proactivo.</li> <li>5) Disciplina.</li> </ol>
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Velar por el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración.</li> <li>b. Aplicar la política de tasas de interés y autorizar por escrito el incremento o disminución de las tasas de interés para las captaciones a la vista y a plazo, dentro de los límites fijados por el consejo de administración.</li> <li>c. Autorizar la pre cancelación de un certificado de depósito a plazo, siempre y cuando esté enmarcado dentro de las excepciones establecidas.</li> <li>d. Evaluar y proponer al Consejo de Administración las tasas de interés pasivas aplicables; así como los montos y plazos para los depósitos a plazo fijo, en función de un análisis técnico realizado cada año.</li> <li>e. Elaborar el informe sobre la evolución y estructura de las captaciones, que contenga al menos los siguientes temas: concentración, costo de fondeo, variaciones históricas, estructura de depósitos, etc.; y, presentar al Consejo de Administración de manera trimestral.</li> <li>f. Proponer al Consejo de Administración las políticas y estrategias para la captación de depósitos a la vista ya plazo.</li> <li>g. Proponer al Consejo de Administración los costos de servicios que correspondan, con</li> </ol>	

<p>base en la normativa de transparencia de la información vigente</p> <p>h. Controlar que se exponga en un lugar visible en cada una de las oficinas de la Cooperativa los montos, plazos y las tasas de interés vigentes y más información que aplique para conocimiento de los socios / clientes</p> <p>i. Implementar los controles necesarios y definir los parámetros normativos para la prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo</p> <p>j. Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de captaciones, los procedimientos y las políticas de captaciones</p> <p>k. Velar para que los funcionarios de captaciones cuenten con los medios suficientes para cumplir con las metas de captaciones.</p> <p>l. Resolver casos no determinados en el presente Manual.</p>	
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 38.** Manual de funciones Asesor Legal Coac Coorcotopaxi

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b></p>
	<p align="center"><b>PLAN ESTRATÉGICO</b></p>
<p><b>10. Manual de funciones actualizado</b></p>	
<p><b>10.2. Asesor Legal</b></p>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Asesor Legal
<b>Número de cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	1
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Jefe de Agencia
<b>Nivel Académico:</b>	Título de Tercer Nivel o Cuarto Nivel en Derecho
<b>Experiencia Laboral:</b>	Mínimo 5 años de asesoría legal en instituciones financieras
<b>Requisitos:</b>	<p>1) Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalización;</p> <p>2) Ser mayor de 18 años de edad y estar en el pleno ejercicio de sus derechos</p> <p>3) Conocimientos de computación (Word y Excel) indispensables.</p> <p>4) Que mantenga buenas relaciones interpersonales.</p> <p>5) Experiencia en recuperación de cartera.</p>



<b>Habilidades:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Alto grado de honestidad.</li> <li>2) Manejo ético de la información.</li> <li>3) Capacidad analítica.</li> <li>4) Enfoque proactivo.</li> <li>5) Disciplina.</li> </ol>
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permanecer actualizado(a) en cuanto a las políticas, normas, procedimientos que regulan su actividad y aplicarlas adecuadamente.</li> <li>2. Diseñar propuestas para el mejoramiento continuo relacionadas con la actividad Jurídica Institucional.</li> <li>3. Asistir a reuniones o actividades convocadas por la Gerencia o dirección Superior y representar a la Institución en caso de que así se le solicite.</li> <li>4. Atender de manera oportuna, eficiente y eficaz los asuntos que le asigne la Gerencia o la Administración Superior.</li> <li>5. Brindar asesoría jurídica, escrita y verbal en las diferentes ramas del derecho, de acuerdo con los requerimientos del gerente del área en la cual se encuentre asignado o por la Dirección Superior.</li> <li>6. Mantenerse actualizado revisando la doctrina, legislación y jurisprudencia vigente. Así como en las políticas, normas y procedimientos que regulan su actividad asesora y aplicarlas adecuadamente.</li> <li>7. Atender y dirigir procesos judiciales y extrajudiciales varios en los que el Cooperativa Coorcotopaxi Cía. Ltda., sea parte interesada velando por sus intereses y el mejor resultado Institucional.</li> <li>8. Dirigir los procedimientos administrativos e investigaciones preliminares de diferente naturaleza asignados por la Dirección Superior.</li> <li>9. Brindar asesoría jurídica en las diferentes etapas de recuperación de cartera realizada por la cooperativa cuando así se le requiera.</li> <li>10. Realizar trámites legales de la cooperativa ante los tribunales de justicia y otras entidades o instituciones.</li> <li>11. Asesoría, estudio y rendición de criterios jurídicos</li> <li>12. Detección de los cambios legales y jurisprudenciales de interés Institucional.</li> <li>13. Estudio de las solicitudes de agotamiento de la vía administrativa.</li> </ol>	

14. Brindar capacitación en materia jurídica de acuerdo a los requerimientos que le haga el gerente de su área y la Dirección Superior.	
17. Desarrollar las actividades asignadas de acuerdo a los planes de gestión con el fin de contribuir al logro de las estrategias, misión, visión y objetivos Institucionales.	
18. Desempeñar sus funciones dentro de los mejores estándares de calidad y excelencia en el servicio al cliente interno y externo, de acuerdo a los niveles de discrecionalidad aceptables.	
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 39.** Manual de funciones Crédito y cobranzas Coac Coorcotopaxi


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
<b>10. Manual de funciones actualizado</b>	
<b>10.3. Crédito y cobranzas</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Crédito y cobranzas
<b>Número de cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	1
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Jefe de Agencia
<b>Nivel Académico:</b>	Título de Tercer Nivel o Cuarto Nivel en Administración o Gestión Empresarial
<b>Experiencia Laboral:</b>	Mínimo 5 años en instituciones financieras
<b>Requisitos:</b>	1) Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalización; 2) Ser mayor de 18 años de edad y estar en el pleno ejercicio de sus derechos 3) Conocimientos de computación (Word y Excel) indispensables. 4) Que mantenga buenas relaciones interpersonales. 5) Experiencia en manejo de carrea de clientes.

<b>Habilidades:</b>	1) Alto grado de honestidad. 2) Manejo ético de la información. 3) Capacidad analítica. 4) Enfoque proactivo. 5) Disciplina.
<b>Descripción del puesto</b> a. Apertura, reapertura y cierre de cuentas de ahorros. b. Actualizar información del cliente al menos una vez al año c. Autorizar bloqueo y desbloqueo de fondos a petición del cliente o del gerente de la cooperativa. d. Autorizar retiros de ahorros por montos superiores a \$2000,00 e. Emisión de certificados de depósito a plazo fijo f. Renovación de certificados de depósito a plazo fijo g. Cancelación y pre cancelación de certificados de depósito a plazo fijo h. Apertura de ahorro programado i. Realizar gestiones para aumentar la colocación de créditos de la cooperativa j. Realizar gestiones de cobranza para disminuir la cartera de créditos de la cooperativa k. Mantener reuniones semanales con el Jefe de Agencia para evaluar las gestiones de colocación de créditos y las gestiones de cobranza para disminuir la cartera de créditos de la cooperativa	
Elaborado por:  Fecha:	Aprobado por:  Fecha:

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 40.** Manual de funciones Captaciones y servicios Coac Coorcotopaxi


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
<b>10. Manual de funciones actualizado</b>	
<b>10.4. Captaciones y servicios</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Captaciones y servicios
<b>Número de cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	1
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Jefe de Agencia
<b>Nivel Académico:</b>	Título de Tercer Nivel o Cuarto Nivel en Administración o Gestión Empresarial
<b>Experiencia Laboral:</b>	Mínimo 5 años en instituciones financieras
<b>Requisitos:</b>	1) Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalización; 2) Ser mayor de 18 años de edad y estar en el pleno ejercicio de sus derechos 3) Conocimientos de computación (Word y Excel) indispensables. 4) Que mantenga buenas relaciones interpersonales. 5) Experiencia en atención al cliente.
<b>Habilidades:</b>	1) Alto grado de honestidad. 2) Manejo ético de la información. 3) Capacidad analítica. 4) Enfoque proactivo. 5) Disciplina.
<b>Descripción del puesto</b> a. Cumplir las políticas emitidas para las captaciones a la vista y a plazo. b. Verificar que el socio/cliente cumpla con todos los requerimientos establecidos en el presente manual para depósitos a la vista y a plazo c. Ingresar y actualizar correctamente la información de los socios/clientes en el sistema	

<p>d. Legalizar las pólizas de depósitos a plazo fijo emitidas o renovadas</p> <p>e. Elaborar semanalmente el reporte de vencimientos de los DPF de su agencia</p> <p>f. Custodiar los documentos de los depósitos a plazo fijo, debidamente clasificados y ordenados y mantener dichos documentos en un lugar seguro</p> <p>g. Mantener el sigilo bancario respecto de la información de los socios / clientes, así como de sus movimientos transaccionales de acuerdo a lo que estipula el Art. 353 del Código Orgánico Monetario y Financiero</p> <p>h. Proponer mejoras a procesos de captaciones a la vista y a plazo fijo y al manual de captaciones.</p> <p>i. Garantizar que todo depósito o retiro tenga los sustentos adecuados, en ningún momento podrá registrar una transacción que no cuente con los documentos y respaldos necesarios.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 41.** Manual de funciones Caja Coac Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
<b>10. Manual de funciones actualizado</b>	
<b>10.5. Caja</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Caja
<b>Número de cargos:</b>	2
<b>Dependencia:</b>	1
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Jefe de Agencia
<b>Nivel Académico:</b>	Título de Tercer Nivel en Administración o Gestión Empresarial
<b>Experiencia Laboral:</b>	Mínimo 5 años en instituciones financieras
<b>Requisitos:</b>	<p>1) Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalización;</p> <p>2) Ser mayor de 18 años de edad y estar en el pleno ejercicio de sus derechos</p>

	<p>3) Conocimientos de computación (Word y Excel) indispensables.</p> <p>4) Que mantenga buenas relaciones interpersonales.</p> <p>5) Experiencia en atención al cliente.</p>
<b>Habilidades:</b>	<p>1) Alto grado de honestidad.</p> <p>2) Manejo ético de la información.</p> <p>3) Capacidad analítica.</p> <p>4) Enfoque proactivo.</p> <p>5) Disciplina.</p>
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <p>a. El Consejo de Administración, emitirá y actualizará las políticas para el manejo del efectivo y su custodia.</p> <p>b. El Consejo de Vigilancia y/o Auditoría Interna realizará arqueos sorpresivos al efectivo en bóveda, caja general y en caja chica. Los montos revisados deben ser conciliados con la información del Departamento Financiero. Estos arqueos deben estar contemplados en la programación anual del Consejo de Vigilancia y/o Auditoría Interna.</p> <p>c. El Consejo de Vigilancia y/o Auditoría Interna revisará que el efectivo en bóveda, caja y caja chica, estén custodiados en un lugar con medidas de seguridad física, que los límites estén de acuerdo a las políticas establecidas y que el acceso a los valores esté restringido al personal autorizado.</p> <p>d. El Gerente deberá implementar las medidas de seguridad que al menos deberán considerar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso a las cajas de seguridad y/o bóvedas y administración de las claves, será restringido solo para el personal autorizado.</li> <li>• La apertura y el cierre de la bóveda o caja fuerte se hará en presencia de dos personas de lo cual se llevará un registro específico. Cualquier persona que entre en la bóveda, incluyendo los funcionarios, empleados y socios, deberá registrarse con especificidad de día, hora y fecha.</li> <li>• La puerta de bóveda o caja fuerte siempre se mantendrá cerrada con llave y el/los únicos autorizados para abrirla serán Jefes de Cajas.</li> <li>• La bóveda deberá manejarse con saldos mínimos y máximos de efectivo aprobados por el Consejo de Administración, de acuerdo al siguiente detalle:</li> </ul>	

Matriz	USD 10.000,00 hasta 40.000,00
Sucursal 1	USD 10.000,00 hasta 30.000,00
Sucursal 2	USD 10.000,00 hasta 30.000,00
Sucursal 3	USD 10.000,00 hasta 30.000,00

- El Gerente establecerá límites máximos y mínimos de efectivo o fondo de cambio para cada cajero, de acuerdo al siguiente detalle:

Matriz	USD 3.000,00 hasta 10.000,00
Sucursal 1	USD 3.000,00 hasta 10.000,00
Sucursal 2	USD 3.000,00 hasta 10.000,00
Sucursal 3	USD 3.000,00 hasta 10.000,00

- Deberá autorizar el retiro de efectivo de la entidad financiera en donde la cooperativa mantenga una cuenta.
- Controlar que las agencias y matriz, observen los límites de saldos mínimos y máximos de efectivo y disponer su regularización cuando haya excesos.

e. El Jefe de Caja realizará arquezos diarios al efectivo en caja al cierre de las operaciones del día.

f. El Jefe de Caja comprobará e inspeccionará el dinero receiptado y fajará el dinero con las tirillas de la cooperativa.

g. El Jefe de Caja administrará el efectivo, respetando los saldos mínimos y máximos en bóveda.

h. El Jefe de Caja gestionará con la entidad financiera con la que se financie la cooperativa, para que provean del efectivo en caso que falte y de la misma forma en caso de que exista exceso de efectivo para depositarlo en la entidad financiera.

i. El cajero es el responsable directo del dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

j. El cajero deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir una nueva transacción.

k. El cajero no deberá aceptar órdenes de pago alteradas y con tachones.

l. Cada cajero tendrá un sello asignado para identificar las transacciones procesadas diariamente.


m. El cajero no deberá bajo ninguna circunstancia llenar, completar o alterar las papeletas de retiro o depósito. En caso de error de datos en la orden de pago deberá devolverse al socio para su corrección.

<p>n. El cajero deberá realizar y firmar una hoja de cuadro de caja al final del día, detallando el efectivo en su caja de acuerdo a la cantidad de billetes y monedas según su denominación</p> <p>o. Las diferencias en cada caja deberán ser reconciliadas diariamente e informadas al Consejo de Vigilancia y/o auditor interno</p> <p>p. El cajero deberá asegurar su caja al salir del área y trasladarla a bóveda o caja fuerte al finalizar su día de trabajo.</p> <p>q. Las transferencias o fondos de cambio entre cajeros serán evidenciadas mediante hojas de transferencia verificadas por ambos cajeros y/o su supervisor</p> <p>r. Llevar un registro diario de los equivalentes de efectivo (cheques) procesados por cada cajero.</p> <p>s. Se prohíbe a los cajeros realizar transacciones en sus cuentas personales o familiares</p> <p>t. Se prohíbe a los cajeros realizar transacciones que no tengan el debido sustento.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 42.** Manual de funciones Asesores de Crédito Coac Coorcotopaxi

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b></p>
	<p align="center"><b>PLAN ESTRATÉGICO</b></p>
<b>10. Manual de funciones actualizado</b>	
<b>10.5. Asesores de crédito</b>	
<b>Denominación del puesto:</b>	Asesores de Crédito
<b>Número de cargos:</b>	3
<b>Dependencia:</b>	1
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Jefe de Agencia
<b>Nivel Académico:</b>	Título de Tercer Nivel en Administración o Gestión Empresarial
<b>Experiencia Laboral:</b>	Mínimo 5 años en instituciones financieras
<b>Requisitos:</b>	1) Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalización;




	<p>2) Ser mayor de 18 años de edad y estar en el pleno ejercicio de sus derechos</p> <p>3) Conocimientos de computación (Word y Excel) indispensables.</p> <p>4) Que mantenga buenas relaciones interpersonales.</p> <p>5) Experiencia en atención al cliente.</p>
<b>Habilidades:</b>	<p>1) Alto grado de honestidad.</p> <p>2) Manejo ético de la información.</p> <p>3) Capacidad analítica.</p> <p>4) Enfoque proactivo.</p> <p>5) Disciplina.</p>
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <p>a. Realizar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de las operaciones crediticias según la normativa vigente de la entidad financiera, además de velar por el cumplimiento de la resolución del comité de créditos.</p> <p>b. Seguimiento y control de los créditos desde el inicio de colocación hasta la cancelación del mismo.</p> <p>c. Brindar información al cliente y/o usuario sobre los productos de ahorros y créditos.</p> <p>d. Visita de campo con frecuencia diaria de su cartera crediticia y potenciales clientes a través de la promoción de créditos.</p> <p>e. Recopilación de la información económica, comercial, familiar, financiera y de solvencia moral, tanto en el domicilio como en el negocio, de los clientes recurrentes y potenciales.</p> <p>f. Realizar el análisis económico y financiero de las operaciones crediticias para determinar el nivel de riesgo, verificando que el monto y condiciones de repago guarden una relación razonable con la situación económica – financiera del cliente.</p> <p>g. Preparación, verificación en el expediente del crédito que contenga toda la información requerida, manteniéndolo en forma ordenada, legible y adecuadamente documentado.</p> <p>h. Digitación de la documentación e información contenida del expediente del crédito en el sistema de la entidad financiera, controlando y verificando la calidad de la información.</p> <p>i. Elevar y fundamentar ante el comité de créditos, según los niveles correspondientes, sus propuestas de créditos de acuerdo a la normatividad vigente de la entidad financiera.</p>	

<p>j. Efectuar el seguimiento post inversión del crédito otorgado para verificar el cumplimiento del destino del crédito.</p> <p>k. Efectuar el arqueo de expedientes de créditos de forma mensual.</p> <p>l. Conocimiento y permanente actualización de la normativa interna de reglamento de créditos.</p> <p>m. Cobranza permanente de su cartera crediticia. Desde que el cliente tiene 01 día de atraso, el asesor tiene la obligación de realizar la cobranza oportuna.</p> <p>n. Notificación a los clientes morosos tanto al titular como aval según en caso corresponda.</p> <p>o. Dar soluciones inmediatas como reprogramación, refinanciación o cobranza judicial de los créditos vencidos que tienen problemas en su flujo de caja o improbabilidad de pago.</p> <p>p. Mantener indicadores óptimos de morosidad, gestionando adecuadamente el nivel de provisiones de la cartera asignada.</p> <p>q. Generación de rentabilidad de su cartera, mediante la resta de Ingresos Financiero de su cartera menos las provisiones que genera la misma.</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 43.** Implementación créditos en línea Coac Coorcotopaxi

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b></p>
	<p align="center"><b>PLAN ESTRATÉGICO</b></p>
<p align="center"><b>11. Normativa Créditos en línea Cooperativa Coorcotopaxi</b></p>	
<p><b>Antecedentes</b></p> <p>Como parte del presente plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, se plantea implementar el servicio de créditos en línea para que los socios tengan la facilidad de poder realizar dicho trámite desde su lugar de trabajo o desde la comodidad de su hogar. Se incrementaría una subpestaña con el nombre de Créditos en la pestaña Productos ingresando a la página web <a href="https://coorcotopaxi.fin.ec/">https://coorcotopaxi.fin.ec/</a>.</p>	

**Requisitos**

- Ser socio activo de la cooperativa por un mínimo de 3 meses
- Tener aperturada una cuenta de ahorros con un promedio de mensual de 3 cifras medias.
- Tener tarjeta de débito vigente

**Pasos para realizar un crédito en línea**

- Ingresar a la página web <https://coorcotopaxi.fin.ec/>
- Ubicarse en la pestaña Productos
- Ingresar en la subpestaña Créditos, a continuación, se dará clic en Solicitud de Crédito
- Se desplazará una pantalla en la cual se pedirá llenar la siguiente información:
  - Nombres y apellidos
  - Cédula de identidad
  - Ingresar la edad
  - Indicar si sus ingresos provienen de sueldo o negocio propio
  - Ingresar el valor total de ingresos mensuales
  - Ingresar el valor total de gastos mensuales incluidos gastos financieros
  - Indicar el monto de préstamo que necesita
  - Indicar su género
  - Indicar su estado civil
  - Escribir su número de celular
  - Escribir su correo electrónico
  - Indicar si la vivienda es propia, arrendada o familiar
  - Escribir los datos del domicilio: Provincia, cantón, parroquia
  - Leer y aceptar el acuerdo de confidencialidad en la entrega de información
  - Dar clic en Enviar

**Consideraciones finales**

Luego de ingresada la información, el asesor de crédito analizará la solicitud, y en conjunto con el jefe de agencia aprobará o rechazará el monto solicitado. Si el monto solicitado es aprobado, el asesor de crédito realizará una visita domiciliaria para hacer firmar la debida

documentación al cliente y en lapso de máximo 72 horas se acreditará el monto solicitado en la cuenta de ahorros del socio.

Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

Fuente: La investigación  
 Elaborado por: Las Autoras

Tabla 44. Flujograma créditos en línea Coac Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>

**11.1. Flujograma créditos en línea Cooperativa Coorcotopaxi**

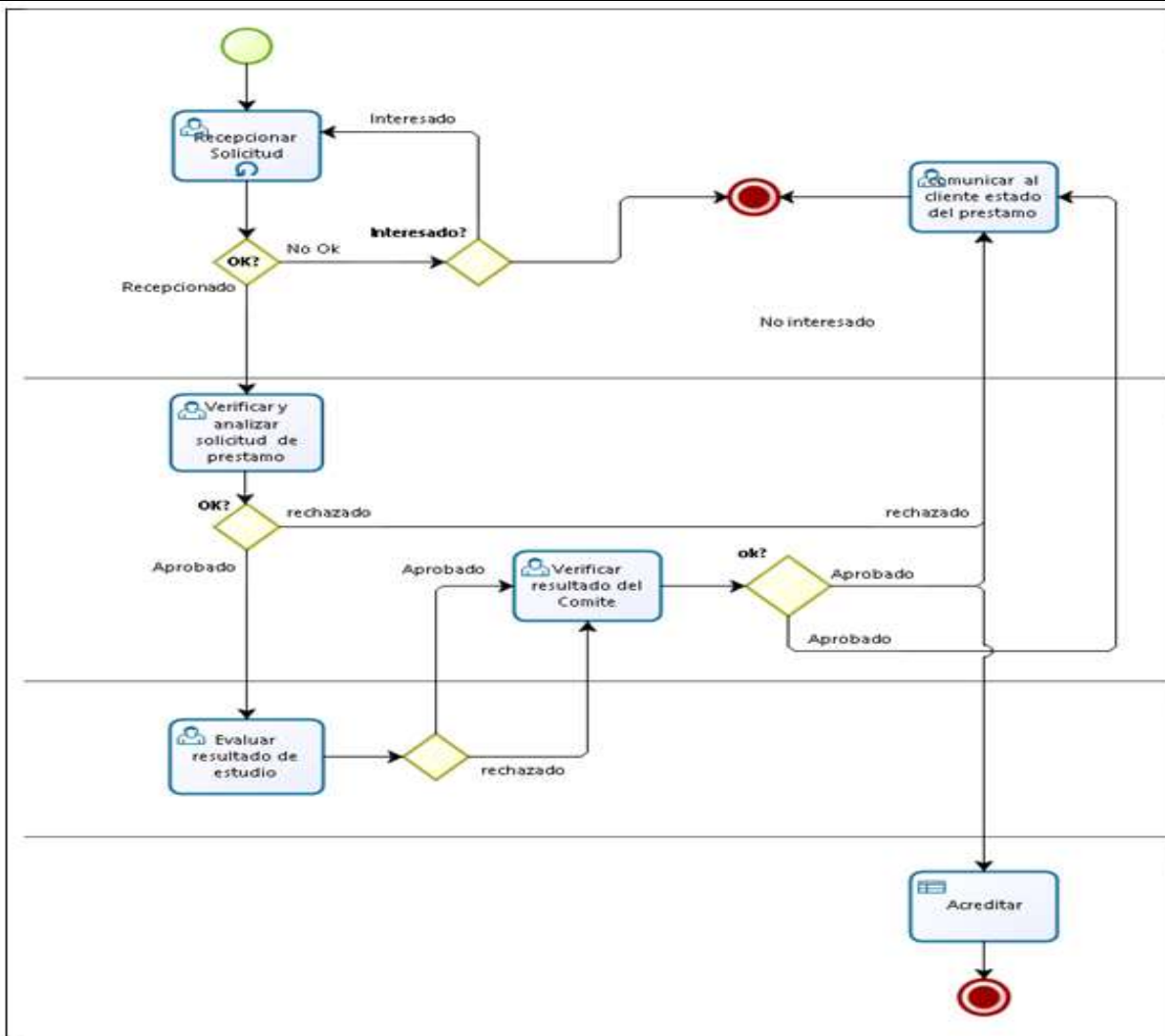


Figura 7. Flujograma créditos en línea COAC Coorcotopaxi


Elaborado por: Las Autoras

Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras


**Tabla 45.** Plan de acción Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
<b>11. Implementar un plan de acción que permita a la Cooperativa aumentar la cantidad de socios en un porcentaje del 30%</b>	
<p><b>Alcance</b></p> <p>La implementación de un plan de acción para aumentar la cantidad de socios en un 30%, contempla beneficiar la gestión que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi agencia La Maná, por parte de sus directivos, jefe de agencia y empleados.</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Aumentar la cantidad de los socios en un porcentaje del 30%.</p> <p><b>Actividades</b></p> <p>El plan de acción contempla la realización de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar plan de capacitación</li> <li>• Implementar estrategias publicitarias</li> <li>• Elaborar presupuesto</li> <li>• Elaborar cronograma</li> </ul> <p><b>Responsable</b></p> <p>Los responsables de la ejecución del plan de acción estarán a cargo de la gerencia y la unidad de talento humano</p> <p><b>Duración</b></p> <p>La duración del plan de acción para aumentar la cantidad de los socios en un 30%, tendrá una duración de 4 meses, empezando desde la implementación del plan de capacitación (octubre y noviembre) y la implementación de estrategias publicitarias (diciembre 2021 y enero 2022).</p>	
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

**Fuente:** La investigación

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 46.** Plan de capacitación Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b></p>
	<p align="center"><b>PLAN ESTRATÉGICO</b></p>
<p><b>11.1. Implementación Plan de capacitación</b></p>	
<p><b>Alcance</b></p> <p>La implementación de un plan de capacitación, contempla a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, agencia La Maná.</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Capacitar a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.</p> <p><b>Actividades</b></p> <p>Se capacitará a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo motivacional</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul> <p><b>Responsable</b></p> <p>Los responsables de la ejecución del plan de capacitación estarán a cargo de la gerencia y la unidad de talento humano, quienes se encargarán de seleccionar, aprobar y contratar a una empresa especializada en este tipo de capacitaciones.</p> <p><b>Duración</b></p> <p>La duración del plan de capacitación en los dos temas es de 2 meses, empezando desde su implementación desde el mes de octubre hasta su culminación en el mes de noviembre, según el cronograma establecido</p>	
<p>Elaborado por:</p> <p>Fecha:</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Fecha:</p>

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras


**Tabla 47.** Formato Plan de capacitación Liderazgo Motivacional Coac Coorcotopaxi

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>	
		<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	
<b>11.1.1. Plan de capacitación liderazgo motivacional</b>			
<b>Tema</b>	Liderazgo motivacional	<b>Horas</b>	20
<b>Tipo de capacitación</b>	Formativa	<b>Área</b>	Todas
<b>Personal</b>	Administrativo	<b>Mes</b>	Octubre
<b>Presupuesto</b>	\$600		
<b>Motivo</b>	Desarrollar el liderazgo motivacional.		
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la motivación del personal</li> <li>▪ Formar líderes</li> <li>▪ Mejorar las relaciones interpersonales</li> </ul>		
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquirir un mayor liderazgo</li> <li>▪ Mejorar las relaciones entre el personal</li> <li>▪ Optimizar el desarrollo de los procesos operativos</li> </ul>		
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo motivacional</li> <li>▪ La motivación del personal</li> <li>▪ Estrategias motivacionales</li> <li>▪ Liderazgo empresarial</li> <li>▪ Aprender a ser un buen líder empresarial</li> <li>▪ Modelos de liderazgo</li> <li>▪ Qué debe hacer un verdadero líder.</li> </ul>		

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 48.** Formato Plan de capacitación Atención al Cliente Coac Coorcotopaxi


		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>	
		<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	
<b>11.1.2. Plan de capacitación atención al cliente</b>			
<b>Tema</b>	Atención al cliente	<b>Horas</b>	20
<b>Tipo de capacitación</b>	Formativa	<b>Área</b>	Todas
<b>Personal</b>	Todos	<b>Mes</b>	Noviembre
<b>Presupuesto</b>	\$600		
<b>Motivo</b>	Mejorar la atención y servicio.		
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la atención al cliente</li> <li>▪ Prestar mejores servicios</li> <li>▪ Lograr la satisfacción total del cliente</li> </ul>		
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención y servicio de primera</li> <li>▪ Satisfacción de los clientes por el trato y amabilidad</li> <li>▪ Captar la atención de los clientes con un trato cordial.</li> </ul>		
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención y servicio al cliente</li> <li>▪ La mejor atención</li> <li>▪ Habilidades para tratar con clientes</li> <li>▪ Trato amable</li> <li>▪ Valores corporativos</li> <li>▪ Ética laboral</li> <li>▪ Amabilidad y cordialidad.</li> </ul>		

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras





**Tabla 49.** Estrategias publicitarias Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
<b>11.2. Implementación Estrategias Publicitarias</b>	
<p><b>Alcance</b></p> <p>La implementación de estrategias publicitarias, contempla medios digitales y escritos para posicionar la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.</p> <p><b>Metas</b></p> <p>Posicionar la imagen institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.</p> <p><b>Actividades</b></p> <p>Se realizará convenios publicitarios mediante radio y televisión y redes sociales para posicionar la imagen institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi</p> <p><b>Responsable</b></p> <p>Los responsables de la ejecución de los convenios publicitarios mediante radio y televisión y redes sociales estarán a cargo de la gerencia y la unidad de talento humano</p> <p><b>Duración</b></p> <p>La duración de la implementación de estrategias publicitarias es de 2 meses, empezando desde su implementación en el mes de diciembre 2021 y su culminación en el mes de enero 2022</p>	
Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 50. Detalle costos publicidad televisión

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>		
		<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>		
<b>11.2.1. Detalle Estrategias Publicitarias Televisión</b>				
	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo pautado</b>	<b>Valor pautado mes</b>	<b>Total 2 meses</b>
	Publicidad 3 veces por día durante 2 meses por la mañana, tarde y noche.	45 segundos	\$.240,00	\$. 480,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 51. Detalle costos publicidad radio

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>		
		<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>		
<b>11.2.2. Implementación Estrategias Publicitarias Radio</b>				
	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo pautado</b>	<b>Valor pautado mes</b>	<b>Total 2 meses</b>
	Publicidad 6 spots diarios lunes a viernes meses.	45 segundos	\$ 168,00	\$. 336,00
	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo pautado</b>	<b>Valor pautado mes</b>	<b>Total 2 meses</b>
	Publicidad 8 cuñas diarias lunes a viernes.	45 segundos	\$ 200,00	\$. 400,00
	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo pautado</b>	<b>Valor pautado mes</b>	<b>Total 2 meses</b>
	Publicidad 3 cuñas diarias lunes a viernes.	45 segundos	\$ 120,00	\$. 240,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 52. Detalle costos publicidad impresa

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>		
		<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>		
<b>11.2.3. Implementación Estrategias Publicitarias Impresas</b>				
 Diario La Gaceta de Latacunga	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo pautado</b>	<b>Valor pautado mes</b>	<b>Total 2 meses</b>
	Publicidad 3 veces a la semana	Dos meses	\$ 120,00	\$ . 240,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 53. Detalle costos publicidad impresa

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>		
		<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>		
<b>11.2.4. Implementación Estrategias Publicitarias Impresas</b>				
	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo pautado</b>	<b>Valor pautado mes</b>	<b>Total 2 meses</b>
	Elaboración Fan Page Publicidad Redes Sociales	Dos meses	\$ 100,00	\$ 200,00
	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo pautado</b>	<b>Valor pautado mes</b>	<b>Total 2 meses</b>
	Elaboración Fan Page Publicidad Redes Sociales	Dos meses	\$ 100,00	\$ 200,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras


Tabla 54. Presupuesto implementación estrategias publicitarias

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI</b>	
		<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	
<b>11.3. Presupuesto Implementación Estrategias Publicitarias</b>			
<b>Estrategias Publicitarias</b>	<b>Descripción</b>		<b>Gastos</b>
Detalle costos de Publicidad Televisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MANÁ Tv Canal 45 publicidad 3 veces por día durante 2 meses por la mañana, tarde y noche</li> </ul>		\$.480,00
Detalle costos de Publicidad Radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio Fantástica La Maná 94.3 FM publicidad 3 veces por día durante 2 meses por la mañana, tarde y noche</li> </ul>		\$.336,00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio Bonita La Maná 106.7 FM publicidad 3 veces por día durante 2 meses por la mañana, tarde y noche</li> </ul>		\$.400,00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio Excelencia La Maná 94.7 FM publicidad 3 veces por día durante 2 meses por la mañana, tarde y noche.</li> </ul>		\$.240,00
Detalle costos de Publicidad Impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario La Gaceta de la ciudad de Latacunga publicidad 3 veces al día por dos meses.</li> </ul>		\$.240,00
Detalle costos de Publicidad Virtual	Contratación Publicidad Fan Page Facebook por dos meses.		\$.200,00
	Contratación Publicidad Fan Page Twitter por dos meses.		\$.200,00
Total, presupuesto estrategias publicitarias 2 meses			\$.2.096,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 55. Cronograma implementación Plan Estratégico

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO				
		COORCOTOPAXI				
PLAN ESTRATÉGICO						
11.4. Cronograma implementación Plan Estratégico						
DETALLE CRONOGRAMA	MESES					
	AGOSTO 2021	SEPTIEMBRE 2021	OCTUBRE 2021	NOVIEMBRE 2021	DICIEMBRE 2021	ENERO 2022
Aprobación manual actualizado de funciones por Asamblea General de Socios						
Capacitación a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi sobre Liderazgo motivacional						
Capacitación a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi sobre Atención al cliente						
Implementación Estrategias Publicitarias Televisión, Radio, Medios impresos, y Redes sociales						

Fuente: La investigación

Elaborado por: Las Autoras

## **12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO**

### **12.1. Impacto social**

La elaboración e implementación de un Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, contribuirá a cambios positivos y sostenibles en beneficio de toda la organización. El impacto social de la aplicación de un Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, producirá beneficios al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permitiendo que el personal administrativo interaccione con un mayor conocimiento de sus funciones dentro de la organización.

El impacto social del presente proyecto de investigación, de manera directa beneficiará el Gerente General Sr. Ángel Pacari, al jefe de Agencia de la Cooperativa Coorcotopaxi del cantón La Maná, Ing. Patricio Gavilanes y a los 5 empleados que laboran en la institución. Los beneficiarios indirectos constituirán los 3500 socios de la cooperativa, proveedores de insumos y las entidades reguladoras como: el Ministerio de Relaciones Laborales, Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y los habitantes del Cantón, acorde a la proyección de datos del Censo de Población y Vivienda efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), asciende a 56.905 personas.

### **12.2. Impacto técnico**

El impacto técnico que proporcionará la elaboración e implementación de Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, incidirá en un mayor alcance y socialización de las diferentes actividades que debe realizar el personal administrativo, lo cual se lo deberá realizar a través de los diferentes medios tecnológicos con los que pueda contar la institución.

### **12.3. Impacto económico**

Las empresas son el núcleo básico de la actividad económica de un país, trascendiendo como factor determinante en el desarrollo de la sociedad, debido a que contribuyen al ingreso nacional, generan empleos, satisfacen necesidades sociales, etc. La elaboración de un Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, año 2021, incidirá en un impacto económico positivo para la organización, debido a que se capacitará a todos los empleados administrativos de la entidad, para que estos

mejoren sus conocimientos en su área de trabajo, dotándolos de herramientas necesarias para poder realizar sus actividades de manera eficiente.

Dentro del plan estratégico a implementarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, se capacitará a todos los empleados en temas de Liderazgo motivacional y Atención al cliente. Los responsables de la ejecución del plan de capacitación estarán a cargo de la gerencia y la unidad de talento humano. La duración del plan de capacitación es de 2 meses, empezando desde la elaboración e implantación hasta el personal capacitado. Adicionalmente la implementación de estrategias publicitarias, contempla medios digitales y escritos para posicionar la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi. Dichas actividades contemplan la realización de convenios publicitarios mediante radio y televisión y redes sociales para poder aumentar la cartera de clientes en un 30%, y de esta mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.

### 13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 56. Presupuesto

Actividades	Cantidad	Valor unitario	Primer semestre	Segundo semestre
<b>Recursos humanos</b>				
Investigadoras	2	\$120,00	\$240,00	\$240,00
Subtotal:			<b>\$240,00</b>	<b>\$240,00</b>
<b>Recursos materiales</b>				
Libretas	1	\$1,80	\$1,80	\$1,80
Grapadora	1	\$4,20	\$4,20	\$4,20
Perforadora	1	\$1,40	\$1,40	\$1,40
Carpeta	2	\$0,75	\$1,50	\$1,50
Esferos	2	\$0,50	\$1,00	\$1,00
Diseño de la encuesta y entrevista	5	\$1,50	\$7,50	\$0,00
Aplicación de la encuesta	5	\$0,50		\$2,50
Proceso de tabulado y análisis datos.	5	\$0,50		\$2,50
Diseño del plan estratégico				\$200,00
Impresiones	400	\$0,15	\$20,00	\$40,00
Copias	100	\$0,05	\$5,00	\$5,00
Anillados	5	\$2,00	\$2,00	\$8,00
Empastado	1			\$25,00
<b>Subtotal:</b>			<b>\$44,40</b>	<b>\$292,90</b>
<b>Recursos varios:</b>				
Movilización	50	\$1,00	\$50,00	\$50,00
Gastos de alimentación	100	\$2,50	\$125,00	\$125,00
<b>Subtotal:</b>			<b>\$175,00</b>	<b>\$175,00</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>				
Internet (horas)	200 horas	\$0,80	\$160,00	\$160,00
Pendrive	2	\$12,25	\$24,50	
<b>Subtotal:</b>			<b>\$184,50</b>	<b>\$160,00</b>
<b>Costo del proyecto</b>			<b>\$643,90</b>	<b>\$867,90</b>
<b>Subtotal:</b>			\$1.511,80	
Imprevistos 5%			\$75,59	
<b>Total costo de la investigación:</b>			<b>\$1.587,39</b>	

Fuente: Elaboración Propia



## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi en su oficina Matriz en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, y en las agencias ubicadas en los cantones de Salcedo, Quito y La Maná, viene trabajando con el mismo manual de funciones desde el mes de abril del año 2018 que fue su fecha de apertura , lo cual ha incidido en que no se actualicen muchos procesos operativos que se realizan en la institución, y que han venido afectando el servicio al cliente que brinda el personal administrativo a los socios de la institución.
- Debido a que no se han actualizado muchos procesos operativos que se realizan en la institución por no contar con un manual de funciones actualizado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi agencia La Maná, también carece de un sistema de créditos en línea, lo cual ha incidido en que la institución no pueda agilizar sus procesos en la concesión de créditos a sus socios, lo cual se reflejó más con el inicio de la pandemia al no poderse brindar una atención más personalizada.
- Se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi agencia La Maná, necesita implementar un plan estratégico que le permita actualizar su manual de funciones, capacitar al personal administrativo para poder brindar un mejor servicios a los socios, poner en funcionamiento un sistema de créditos en línea para agilizar sus procesos en la concesión de créditos a sus socios, y aplicar un plan de acción que permita a la Cooperativa aumentar la cantidad de los socios en un porcentaje del 30% a través de la contratación de espacios publicitarios en Televisión, Radio, Medios impresos, y Redes sociales.

## 14.2. Recomendaciones

- Se recomienda actualizar el manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, lo cual incidirá en que se mejoren muchos procesos operativos que se realizan en la institución. Adicionalmente una vez que se haya actualizado el manual de funciones, se recomienda capacitar al personal administrativo que brinda servicio al cliente a los socios de la institución.
- Implementar un sistema de créditos en línea, para que la institución pueda agilizar sus procesos en la concesión de créditos a sus socios. Se recomienda contratar y capacitar a asesores de crédito, para que los mismos en conjunto con el jefe de agencia y el departamento de concesión de créditos, puedan brindar una atención más personalizada a los socios, como una alternativa de solución a la disminución del aforo de socios en la agencia, debido a los efectos de la pandemia.
- Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi agencia La Maná, implementar el plan estratégico que se adjunta en el presente proyecto de investigación, el mismo que contiene un manual de funciones actualizado, capacitación al personal administrativo para poder brindar un mejor servicio a los socios, implementación de un sistema de créditos en línea para agilizar sus procesos en la concesión de créditos a sus socios, y la aplicación de un plan de acción que permita a la Cooperativa aumentar la cantidad de los socios en un porcentaje del 30% a través de la contratación de espacios publicitarios en Televisión, Radio, Medios impresos, y Redes sociales, lo cual incidirá positivamente en el corto plazo aumentar su rentabilidad.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

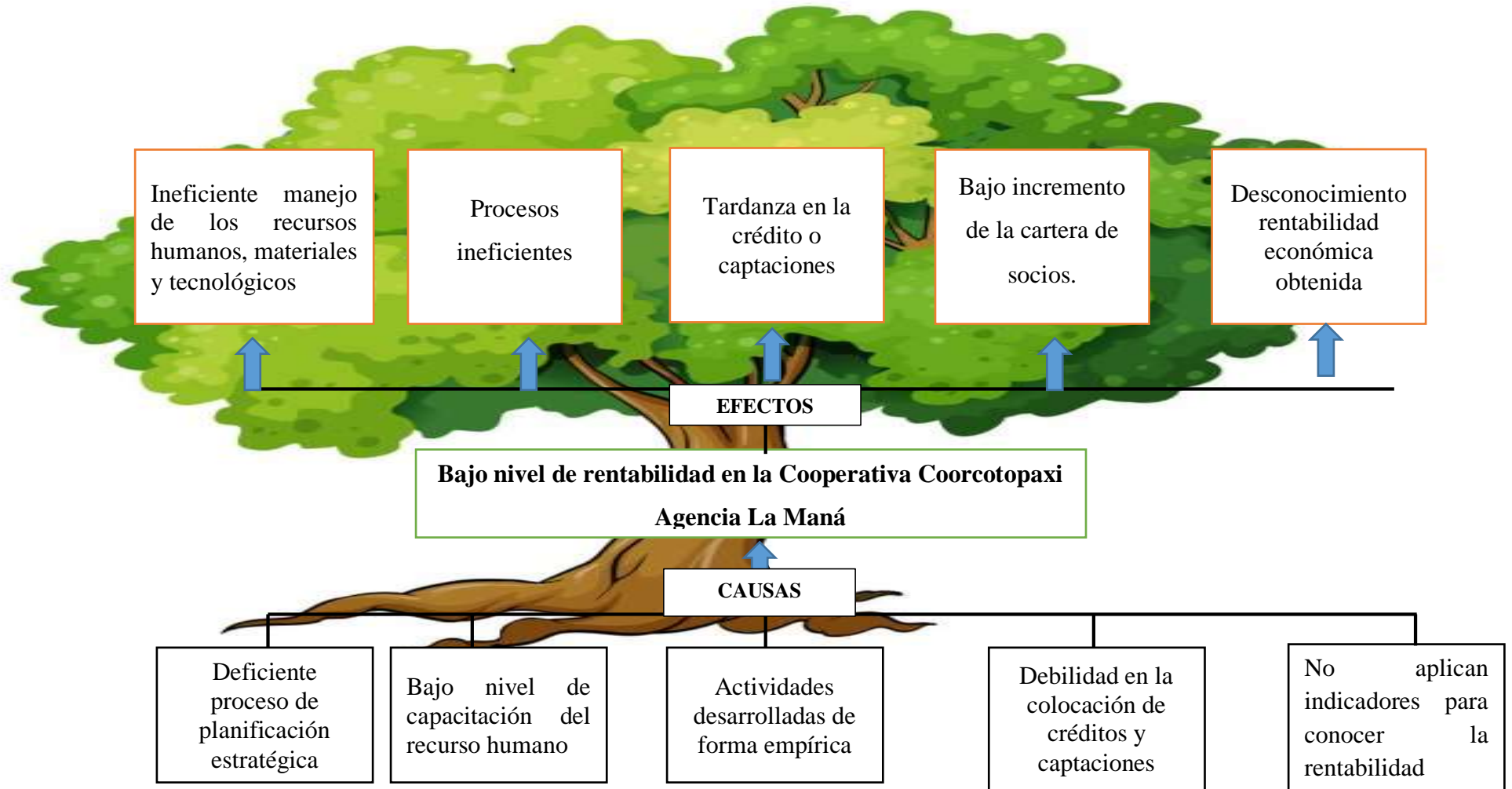
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2018). *Movimiento global de las cooperativas*. Fecolfin. Obtenido de [http://www.woccu.org/documents/2018\\_Statistical\\_Report](http://www.woccu.org/documents/2018_Statistical_Report)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Organizaciones Supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Dateas: <https://www.dateas.com/es/explore/organizaciones-ecuador>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Montecristi: Editorial Asamblea Nacional.
- Ballestín, B., & Fabreguez, S. (2018). *Las prácticas de investigación cualitativa*. UOC. doi:978-84-9180-306-5
- Basurto, X. (Mayo de 2016). Un acercamiento a planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista Científica*, 3. doi:2477-8818
- Bayón, J. (2019). *Fundamentos de estrategia*. España: Elearning. doi:978-84-17814-61-8
- Cabezas, D., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador: ESPE. doi:978-9942-765-44-4
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Redalyc*, 8(7). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Carrillo, A., Galarza, S., & Guayasamín, C. (2019). Características culturales entre una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana y el sector cooperativo nacional. (UTE, Ed.) *Revista científica de economía y negocios*, 10(2). doi: <https://doi.org/10.29019/eyn.v10i2.615>
- Corporación de Estudios para el Desarrollo. (2018). *Análisis sobre el sector cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador*. Aciaméricas. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/informe-sobre-cooperativas-de-ahorro-y-credito-07.05.2018.pdf>
- Daza, J. (Noviembre de 2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Revista Administración y Contaduría*. doi:266-282

- Delgado, J. (2015). *Planificando estratégica*. Estados Unidos: Windills Internacional Editions. doi:978-1-329-16945-6
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica. *Redalyc*, 14(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Eslava, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. Madrid: Esic. doi:8473569474
- Figueroa, G. F., Paladines, J., Paladines, J., & Caicedo, C. R. (2017). *Modelos de plan estratégicos de sistema para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. (U. E. Manabí, Ed.) 3 Ciencias. doi:978-84-946684-5-6
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52). doi:<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual de planeación estratégica*. Madrid: Díaz de Santos. doi:978-84-9052-270-7
- INEC. (2010). *Censo de población y vivienda*. Quito - Ecuador: Editorial Abya - Yala.
- Luna, C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Patria. doi:6077444855
- Mena, G. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "Santa Ana de Nayón Ltda" de la ciudad de Quito año 2015*. Quito: UIDE.
- Muñoz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial : una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona: Profit. doi:978-84-16583-86-7
- Muñoz, J. (2019). *Análisis contable*. Madrid: Elearning. doi:978-84-17814-77-9
- Ochoa, E. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba: ESPOCH. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5642/1/82T00507.pdf>
- Ortega, J., Borja, F., Aguilar, I., & Montalván, R. (2017). Evolución de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. *Semestre Económico*, 20(45). doi:10.22395/seec.v20n45a7
- Ortiz, M. (Abril de 2017). Breve reseña acer de la planeación estratégica. *Polo del conocimiento*. doi:2550 - 682X





























- Pardo, L., & Huertas, M. (2017). Modelos influyentes en las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia. *Revista de Estudios Cooperativos*, 1(125), 133 p. doi: 1135-6618
- Pérez, E. (2017). *Prácticas de curso de economía de la empresa*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces. doi:8499612660
- Revista Ekos. (28 de Noviembre de 2019). Ranking cooperativas. *Ekos*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ranking-cooperativas>
- Ripalda, B. (2017). *Definir la rentabilidad de la empresa Venta de Computadoras y Repuestos, periodo 2013 y 2014*". Iquitos: UCP.
- Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). *Planeación estratégica*. Machala: UTMACH.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Octubre de 2015). *Ecuador tiene un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de SEPS: <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito#:~:text=Ecuador%20tiene%20un%20total%20de%20887%20cooperativas%20de%20ahorro%20y%20cr%C3%A9dito%20%2D%20SEPS>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Febrero de 2015). *Norma para segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- Tarzijan, J. (2018). *Fundamento de estrategia empresarial* (Quinta ed.). Ediciones UC.
- Tundidor, A. (2016). *Cómo innovar en las pymes: Manual de mejora a través de la innovación*. Barcelona: Marge Books. doi:978-84-15340-54-6
- Usache, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. La Guajira, Colombia: Universidad de la Guajira. doi:978-956-6037-04-0
- Zambrano, L. (2015). *Planificación estratégica*. Dreams Magnet. doi:1940600448

16. ANEXOS

Anexos 1. Árbol del problema

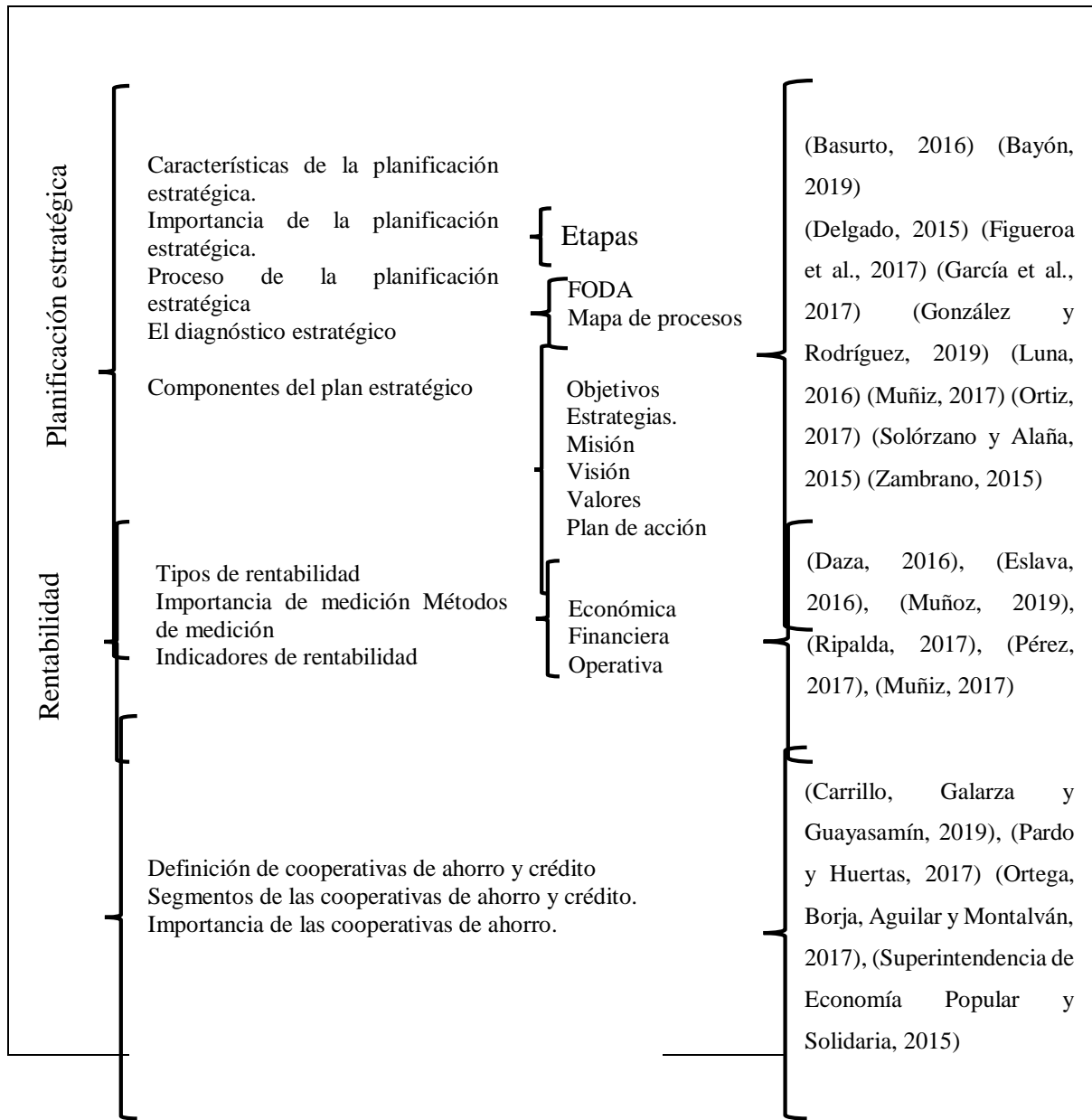


Anexos 2. Cronograma de la investigación

Nº	Actividades	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3	 Elaboración de la información general																				
4	 Diseño de la descripción del proyecto																				
5	 Revisión del proyecto																				
6	 Planteamiento de los objetivos																				
7	 Recopilación de información teórica																				
8	 Elaboración de antecedentes																				
9	 Elaboración de marco teórico																				
10	 Revisión de proyecto																				
11	 Planteamiento de preguntas científicas																				
12	 Elaboración de metodología																				
13	 Elaboración de presupuesto																				
14	 Desarrollo de cronograma																				
15	 Revisión de proyecto																				
16	 Designación de tribunal																				

Fuente: Elaboración Propia

**Anexos 3. Mapeo para el desarrollo del marco teórico**





**Anexos 4.** Formato de las encuestas dirigidas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN LA MANÁ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** “PLAN ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021”

**Objetivo:** Identificar la situación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi para el establecimiento de los puntos críticos existentes.

**Compromiso:** Las investigadoras expresamos el compromiso de guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información proporcionada, de antemano expresando nuestro agradecimiento por su amable colaboración en el desarrollo de esta investigación.

**PARTE I. Datos informativos:**

1. Género:

Masculino ( ) Femenino ( ) GLTB ( )

2. Rangos de edad:

18 a 25 años ( ) 26 a 35 años ( ) 36 a 45 años ( ) Más de 46 años ( )

3. Nivel de instrucción académica:

Primaria ( ) Secundaria ( ) Tercer nivel ( ) Cuarto Nivel ( )

## 4. Tiempo de permanencia en la cooperativa:

Menos de 1 año ( ) 1 a 6 años ( ) 7 a 10 años ( ) Más de 10 años ( )

**PARTE II. DESARROLLO**

#	Preguntas	Opciones			
		Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
5	¿Es muy buena la atención por parte de los funcionarios que laboran en la COAC Coorcotopaxi?				
6	¿Se brindan facilidades para la obtención de un crédito en la COAC Coorcotopaxi?				
7	¿La gestión que realiza la COAC Coorcotopaxi la convierte en una entidad segura y confiable?				
8	¿El personal administrativo de la COAC Coorcotopaxi está altamente capacitado para el desarrollo de sus actividades?				
9	¿La COAC Coorcotopaxi dispone de tecnología adecuada para el funcionamiento de sus procesos?				
10	¿Está usted de acuerdo con los requisitos, intereses y el plazo otorgado por parte de la COAC Coorcotopaxi en la concesión de créditos a sus socios?				
11	¿Los costos que cobra la COAC Coorcotopaxi por los servicios financieros que le ofrece, están acorde a su capacidad de pago?				
12	¿Considera usted que, por motivo de la pandemia, la COAC Coorcotopaxi debería implementar el servicio de créditos en línea a sus socios?				
13	¿Está usted de acuerdo con el monto del encaje bancario que cobra la COAC Coorcotopaxi en la concesión de créditos a sus socios?				
14	¿Se han impartido capacitaciones a los socios para socializar los productos y servicios que ofrece la COAC Coorcotopaxi?				
15	¿Los productos y servicios que oferta la COAC Coorcotopaxi satisfacen todas sus expectativas?				
16	¿Le gustaría una atención personalizada por parte de la COAC Coorcotopaxi, enviando Asesores de Crédito a su domicilio o lugar de trabajo?	<b>SI</b>		<b>NO</b>	

**Anexos 5.** Formato de entrevista dirigida al Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN LA MANÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DEL JEFE DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI, AÑO 2021”

**Objetivo:** Diagnosticar la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi, determinando los lineamientos básicos para el diseño del plan estratégico.

**Compromiso:** Las investigadoras expresamos el compromiso de guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información proporcionada, de antemano expresando nuestro agradecimiento por su amable colaboración en el desarrollo de esta investigación.

**Formulario:**

**1. ¿Se cumple con lo establecido en la misión y visión de la cooperativa?**

.....  
 .....  
 .....

**2. De acuerdo a los resultados obtenidos en los períodos 2019 y 2020. ¿Se puede afirmar que la COAC Coorcotopaxi ha obtenido rentabilidad?**

.....  
 .....  
 .....

**3. ¿Se realiza frecuentemente rotaciones de personal en la COAC Coorcotopaxi?**

.....  
 .....  
 .....

**4. ¿Se ha incrementado de manera notable en el último período, el número de socios en la COAC Coorcotopaxi?**

.....  
.....

**5. ¿Cuáles son las causas que usted considera no han permitido el incremento de nuevos clientes para la COAC Coorcotopaxi?**

.....  
.....

**6. ¿Se ha definido un plan de acción para incrementar el número de socios en la COAC Coorcotopaxi?**

.....  
.....

**7. ¿Qué causas considera usted que no permiten que la COAC Coorcotopaxi opere con mayor eficiencia y logre tener una mejor rentabilidad?**

.....  
.....

**8. ¿Qué tipo de crédito y servicios ofrece la COAC Coorcotopaxi a sus socios?**

.....  
.....

**9. ¿Qué requisitos solicita la COAC Coorcotopaxi a los socios para la concesión de un crédito?**

.....  
.....

**10. ¿Qué tiempo como máximo se demora la COAC Coorcotopaxi en el reintegro del encaje a sus socios?**

.....  
.....

**11. ¿Qué indicadores de rentabilidad se aplican en la cooperativa y cómo afectan estos resultados en la toma de decisiones?**

.....  
.....

**12. ¿En este período de pandemia, los servicios que ofrece la COAC Coorcotopaxi a sus socios, han sido afectados en algún grado de satisfacción?**

.....  
.....  
.....

**13. ¿Consideraría usted por motivo de la pandemia la posibilidad ofrecer concesión de créditos en línea a sus socios?**

.....  
.....  
.....

**14. ¿Considera usted que los costos por los servicios que cobra la COAC Coorcotopaxi, está incidiendo para que la institución no pueda aumentar el número de sus socios?**

.....  
.....  
.....

**15. ¿La COAC Coorcotopaxi cuenta con un Plan Estratégico, que sirva como herramienta técnica, para guiar las políticas y lograr los objetivos que permitan a la institución aumentar su rentabilidad y ser competitiva?**

.....  
.....  
.....

**16. ¿Estaría usted dispuesto a facilitar la implementación de un Plan Estratégico que permita a la institución aumentar su rentabilidad y ser competitiva?**

.....  
.....  
.....

**Anexos 6.** Oficio validación del instrumento de la encuesta y de la entrevista

La, Maná, 22 de Mayo de 2021

Ing. Mayra Elizeth Valencia Neto Mg.

**Docente**

Carrera de Administración de Empresas – Extensión La Maná

Presente

De mi consideración:

Yo, **Juana Isamar Gavilanes Chusin** con Cl. **1250530647**, y **Mayra Lucia Mosquera Pacheco** con Cl. **05026098079** nos dirigimos a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, nos ayude con la validación de la encuesta y la entrevista en el formato adjunto, las cuales serán aplicadas para la realización del proyecto de investigación con el tema: “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, AÑO 2021” Previo a la obtención del Título de licenciatura en comercio.

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Gavilanes Chusin Juana Isamar

**Autora del proyecto**

Mosquera Pacheco Mayra Lucia

**Autora del proyecto****Adjunto:** Encuesta y Entrevista - Matriz de validación

**Anexos 7.** Validación del instrumento de la encuesta

<b>Criterios</b>		<b>VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA</b>			
		<b>Apreciación Cualitativa</b>			
		<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Presentación	del instrumento		X		
Calidad de la redacción			X		
Relevancia	del contenido	X			
Factibilidad	de aplicación	X			

**Apreciación cualitativa**

Las preguntas para la encuesta a los socios cumplen con los criterios de validación una vez realizadas las correcciones y sugerencias que se mencionan en el siguiente apartado.

**Observaciones**

No escriba COAC COORCOTOPAXI todo con mayúscula, sólo las primeras letras, y en la pregunta 13 dice que la cooperativa cobra un encaje por los créditos otorgados, averiguar si en realidad se cobra o sólo se retiene ese valor hasta terminar de pagar el crédito y luego se devuelve al socio. Por lo demás, considero que el cuestionario de preguntas responde al objetivo específico planteado.

**Validado por:** MBA. Mayra Valencia Neto

**Firma:**



**Fecha:** 23 de mayo del 2021

**Anexos 8.** Validación del instrumento de la entrevista**VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Calidad de la redacción		X		
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

**Apreciación cualitativa**

Las preguntas de la entrevista cumplen con los criterios de validación una vez realizadas las correcciones y sugerencias que se mencionan en el siguiente apartado.

**Observaciones**

No escriba COAC COORCOTOPAXI todo con mayúscula, sólo las primeras letras, puede de pronto implementar una pregunta respecto a la captación de inversiones a plazo fijo, que también constituye otra fuente de ingresos para la concesión de créditos. Por lo demás, considero que el cuestionario de preguntas responde al objetivo específico planteado.

**Validado por:** MBA. Mayra Valencia Neto



**Firma:**

**Fecha:** 23 de mayo del 2021



La, Maná, 22 de Mayo de 2021

CPA. Alexandra León Quinto

**DIRECTORA ADMINISTRATIVA EMVIALRIOS EP.**

Presente

De nuestras consideraciones:

Nosotras, **Juana Isamar Gavilanes Chusin** con Cl. **1250530647**, y **Mayra Lucia Mosquera Pacheco** con Cl. **05026098079** nos dirigimos a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, nos ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada para la realización del proyecto de investigación con el tema: “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, AÑO 2021” Previo a la obtención del Título de licenciatura en comercio.

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente

**Juana Isamar Gavilanes Chusin**  
**Autora del proyecto**

**Mayra Lucia Mosquera Pacheco**  
**Autora del proyecto**

**Adjunto:** Entrevista y Encuesta - Matriz de validación

### VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	x			
Calidad de la redacción		x		
Relevancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación	x			

#### Apreciación cualitativa

El documento cumple con los mínimos necesarios y la calidad de las interrogantes son óptimas, las cuales permiten determinar de manera clara y precisa la pregunta y su significado

Observaciones

Realizar la pregunta en primera persona. Ejemplo: pregunta 13 - ¿Han considerado por motivo de la pandemia, ofrecer concesión de créditos en línea a sus socios?

La expresión HAN debe ser corregida por una interrogante abierta y directa, podría ser: ¿Consideraría usted por motivo de pandemia la posibilidad de ofrecer concesión de créditos en línea a sus socios?

**Validado por:**

**Firma:**



**CPA. Alexandra León Quinto**

**DIRECTORA ADMINISTRATIVA EMVIALRIOS EP.**

**Fecha: 25 de mayo del 2021**

### VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	x			
Calidad de la redacción		x		
Relevancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación	x			

**Apreciación cualitativa**

**Optima**

**Observaciones**

**Ninguna**

**Validado por:**

**CPA. Alexandra León Quinto**

**DIRECTORA ADMINISTRATIVA EMVIALRIOS EP.**

**Firma:**



**Fecha: 25 de mayo del 2021**

## Anexos 9. Proforma publicitaria Radio Bonita

**BONITA**  
Radio Bonita

La Maná 06 julio 2021

Señores:  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COORCOTOPAXI**

De mis consideraciones:

Mediante el presente reciba el fraterno saludo, de la empresa Radio Stereo Popular Bonita 106.7 FM "La poderosa del aire", a la vez deseándole éxitos en cada una de las actividades que realiza diariamente.

El motivo del presente es para hacerte llegar nuestra proforma publicitaria, pero es importante destacar la trayectoria de Radio Bonita, que sirve a la comunidad y a la región durante 30 años, con un servicio favorable y exitoso ya que nuestro objetivo es informar, educar, entretener y orientar al oyente, garantizando de esta manera la efectividad de la pauta publicitaria.

A continuación, me permito en remitir, tarifa publicitaria, esperando contar con su aprobación.

**COSTO MENSUAL**


1 PAQUETE	8 CUÑAS DIARIAS	\$200.00
2 PAQUETE	10 CUÑAS DIARIAS	\$250.00


**AREA DE COBERTURA**

Cotopaxi, La Maná y sus parroquias.  
Los Rios, Valencia, Quevedo, Ventanas, Babahoyo.

Si ha resuelto ocupar nuestros espacios, comuníquese al celular 0982093042 o escribanos a radiobonitalamana@hotmail.com

En espera de su respuesta me despido con grato aprecio y consideración.

Atentamente,  
  
Ma. Judith Zambrano  
Dep. Ventas

**STEREO POPULAR 106.7**  
  
RUC: 0501083380001

GERENTE

**Cobertura en las Provincias: Cotopaxi, Los Rios, Bolivar, Guayas**  
**La Maná: Gonzalo Albarracin y Cafabi**      **Teléfonos: (03) 687-553 Cell: 0982093042**  
**E-mail: radiobonitalamana@hotmail.com**

**Anexos 10. Proforma publicitaria Radio Fantástica**

**Fantástica**  
LA SEÑAL QUE LLEGA DE CERCA

## COSTOS

**PAQUETE NORMAL**

- 5 spot diarios
- De lunes a viernes
- Bonificación sábados y domingos igual número de cuñas
- Valor total \$ 120,00 más Iva

**PAQUETE ESTELAR**

- 6 spot diarios
- De lunes a viernes
- Bonificación sábados y domingos igual número de cuñas
- Valor total \$ 150,00 más Iva

**PAQUETE ESPECIAL**

- 8 spot diarios
- De lunes a viernes
- Bonificación sábados y domingos igual número de cuñas
- Valor total \$ 200,00 más Iva

Atentamente,

  
Sr. Carlos Andrés Vásquez Mejía  
GERENTE CONCESIONARIO

☎ 099 777 4492  
✉ carlosandresvasquez95@hotmail.com  
📍 Av. 19 de Mayo y Manabí diagonal al Municipio  
La Maná - Cotopaxi

## Anexos 11. Proforma publicitaria Radio Excelencia



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL  
DE TURISMO Y COMUNICACIÓN  
SOCIAL "EMTURCOM-EP"  
**LA MANÁ**



---

La Maná, 09 Julio de 2021

Srta.  
Mayra Lucia Mosquera Pacheco.  
*Estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná*

**PROFORMA DE SERVICIOS**

Estimada Srta. Mayra Mosquera

Atendiendo a su solicitud, sirvase en encontrar nuestro paquete de servicios por publicidad en radio.

<b>PAQUETES LOCALES #1</b>
3 Cuñas diarias de 45 segundos, lunes a viernes.
Noticias, mañana, tarde, bonificación noche.
Costo: \$120,00 USD

Contrato por 3 meses, 5% de descuento.
Contrato por 6 meses, 10% de descuento.
Contrato por un año, 15% de descuento

Esperando que la presente información sea de su utilidad me despido.

Atentamente,




**Ing. Xavier Neira**  
**Gerente General**

---

Dirección: Medardo Ángel Silva y 19 de mayo, La Maná - Cotopaxi - Ecuador  
Teléfono: 032568019

Email: [gerencia@radioexcelencialamana.com](mailto:gerencia@radioexcelencialamana.com)



**Anexo 12.** Entrevista al Jefe de Agencia y encuestas a los socios de la COAC Coorcotopaxi



**Figura 1:** Entrevista al jefe de agencia



**Figura 2:** Encuesta a socio de la Cooperativa

**Anexo 13:** Hoja de vida del Tutor**HOJA DE VIDA****DATOS PERSONALES**

Apellidos: Cabrera Toscano  
 Nombres: Eduardo Fabricio  
 Estado Civil: Casado  
 Cédula de identidad: 1712317195  
 Número de cargas familiares: 4  
 Lugar y fecha de nacimiento: Valencia 01 de enero de 1974  
 Nacionalidad: ecuatoriano  
 Dirección domiciliaria: Cantón Valencia  
 Teléfono: 0989551671  
 Correo institucional: eduardo.cabrera7195@utc.edu.ec

**TÍTULOS OBTENIDOS**

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO EN LA SENESCYT	CÓDIGO DE REGISTRO
TERCER	Ingeniero en Marketing y Comercio Internacional	12 de noviembre del 2011	1014-11-1097426
CUARTO	Magister en Administración de Empresas	15 de febrero del 2017	1014-2017-1799117

**HISTORIAL PROFESIONAL**

**UNIDAD ACADÉMICA EN LA QUE LABORA:** UTC Ciencias Administrativas y Humanísticas

**CARRERA A LA QUE PERTENECE:** Ingeniería Comercial

**ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA:** Comercio y administración



**Anexos 14.** Hoja de vida de la investigadora

<b>DATOS PERSONALES</b>	
Nombres:	Juana Isamar
Apellidos:	Gavilanes Chusin
Nacionalidad:	Ecuatoriana
Fecha de nacimiento:	16 de mayo de 1997
Lugar de nacimiento:	Valencia
Cédula de identidad:	1250530647
Estado civil:	Soltera
Teléfono:	0959492325
Dirección domiciliaria:	La San Agustín – Calle 2 de agosto
Cantón:	Valencia
Correo electrónico:	<a href="mailto:juana.gavilanes0647@utc.edu.ec">juana.gavilanes0647@utc.edu.ec</a>
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>	
Instrucción primaria:	Escuela Fiscal Blanca Hernández
Instrucción secundaria:	Unidad Educativa “Ciudad de Valencia”
<b>TÍTULOS OBTENIDOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización y Gestión de la secretaria</li> </ul>	
<b>CERTIFICADOS OBTENIDOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certificado de a ver asistido a las “primeras jornadas administrativas en creatividad, innovación y emprendimiento “organizado por Asesoría de Desarrollo Nacional ADN Consultoría y Servicios C.A. y la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, realizado el 16,17 y 18 de Julio de 2018 con una duración de 40 horas.</li> <li>➤ Certificado de a ver asistido a las “II JORNADAS ADMINISTRATIVAS”, organizada por la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, realizado del 04 al 06 de Diciembre de 2019 con una duración de 40 horas.</li> </ul>	



**Anexos 15. Hoja de vida de la investigadora****DATOS PERSONALES**

Nombres:	Mayra Lucia
Apellidos:	Mosquera Pacheco
Nacionalidad:	Ecuatoriana
Fecha de nacimiento:	08 de Abril de 1984
Lugar de nacimiento:	La Maná Provincia de Cotopaxi
Cédula de identidad:	0502698079
Estado civil:	Unión Libre
Teléfono:	0981498808
Dirección domiciliaria:	Ciudad de La Maná .Parroquia El Carmen
Cantón:	La Maná
Correo electrónico:	mayra.mosquera8079@utc.edu.ec

**ESTUDIOS REALIZADOS**

Instrucción primaria:	Escuela „Doctor Camilo Ponce Enríquez
Instrucción secundaria:	Unidad Educativa Fisco misional Padre “José María Vélaz”

**TÍTULOS OBTENIDOS**

- Bachiller en Ciencias otorgado por la Unidad Educativa Fisco misional padre “José María Vélaz” del cantón La Maná.

**CERTIFICADOS OBTENIDOS**

- Certificado de haber asistido a las “primeras Jornadas Administrativas en Creatividad, Innovación y Emprendimiento “organizado por Asesoría de Desarrollo Nacional ADN Consultoría y Servicios C.A. y la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, realizado el 16,17 y 18 de Julio de 2018 con una duración de 40 horas.

## Anexos 16. Reporte Urkund











### Document Information

Analyzed document	PROYECTO FINAL MAYRA MOSQUERA – ISAMAR GAVILANES CORREGIDO URKUND.docx (D <sup>1</sup> 10986363)
Submitted	8/4/2021 3:53:00 PM
Submitted by	Fernando
Submitter email	mario.navarrete4890@utc.edu.ec
Similarity	8%
Analysis address	mario.navarrete4890.utc@analysis.orkund.com

### Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / Tesis completa.docx</b> Document Tesis completa.docx (D10649840) Submitted by: efren.montenegro@utc.edu.ec Receiver: efren.montenegro.utc@analysis.orkund.com		2
<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/234577229.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/234577229.pdf</a> Fetched: 7/31/2020 9:36:28 PM		2
<b>W</b>	URL: <a href="http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/6870/1/UTC-PIM-000218.pdf">http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/6870/1/UTC-PIM-000218.pdf</a> Fetched: 8/4/2021 3:54:00 PM		12
<b>SA</b>	<b>HEIDI FREIRE ANALISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOP ERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA A O 2018.docx</b> Document HEIDI FREIRE ANALISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOP ERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA A O 2018.docx (D73149486)		1
<b>SA</b>	<b>TESIS DE NORMA BEATRIZ IZA NINASUNTA.- 06-07-2015.docx</b> Document TESIS DE NORMA BEATRIZ IZA NINASUNTA.- 06-07-2015.docx (D14940536)		4
<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/174478983-Trabajo-de-titulacion.html">https://docplayer.es/174478983-Trabajo-de-titulacion.html</a> Fetched: 7/24/2021 12:44:17 AM		4
<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/234592564.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/234592564.pdf</a> Fetched: 6/18/2020 9:09:26 AM		5
<b>W</b>	URL: <a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13666/1/22T0533.pdf">http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13666/1/22T0533.pdf</a> Fetched: 5/29/2021 5:21:54 AM		4
<b>SA</b>	<b>TESIS GLORIA PAZMIÑO 19 MAYO 2016 (2).docx</b> Document TESIS GLORIA PAZMIÑO 19 MAYO 2016 (2).docx (D20103341)		4
<b>SA</b>	<b>NATALY GAVILANES TRABAJO DE TITULACION MINGA LTDA.docx</b> Document NATALY GAVILANES TRABAJO DE TITULACION MINGA LTDA.docx (D107741978)		5
<b>SA</b>	<b>JessicaTagua.pdf</b> Document JessicaTagua.pdf (D110849863)		3

# Curiginal

<b>W</b>	URL: <a href="http://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/4730/1/Toledo%20P%C3%A1ez%20Ximena%20Patricia.pdf">http://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/4730/1/Toledo%20P%C3%A1ez%20Ximena%20Patricia.pdf</a> Fetched: 1/7/2021 5:25:22 PM	 1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3671/1/T-UTEQ-0068.pdf">https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3671/1/T-UTEQ-0068.pdf</a> Fetched: 8/4/2021 3:54:00 PM	 2
<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/91054211-Actualizacion-de-la-segmentacion-del-sfps-segun-activos-2015.html">https://docplayer.es/91054211-Actualizacion-de-la-segmentacion-del-sfps-segun-activos-2015.html</a> Fetched: 8/4/2021 3:54:00 PM	 1
<b>W</b>	URL: <a href="https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10264/1/PUBLICA.pdf">https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10264/1/PUBLICA.pdf</a> Fetched: 11/2/2019 6:21:22 PM	 1
<b>W</b>	URL: <a href="http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/19804/1/Gimena%20Marilu%20Ambuludi%20Angamarca.pdf">http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/19804/1/Gimena%20Marilu%20Ambuludi%20Angamarca.pdf</a> Fetched: 1/11/2021 5:12:55 AM	 1
<b>SA</b>	<b>KATHY CEVALLOS.docx</b> Document KATHY CEVALLOS.docx (D107726302)	 7
<b>W</b>	URL: <a href="http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2108/1/T-UTC-3648.pdf">http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2108/1/T-UTC-3648.pdf</a> Fetched: 8/4/2021 3:54:00 PM	 3
<b>SA</b>	<b>TESIS ALEXIS CHANCUSIG-100%.docx</b> Document TESIS ALEXIS CHANCUSIG-100%.docx (D101418031)	 1
<b>W</b>	URL: <a href="http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3384/1/T-UTC-00651.pdf">http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3384/1/T-UTC-00651.pdf</a> Fetched: 1/7/2021 9:17:38 PM	 1
<b>SA</b>	<b>TESIS - FABIAN R. y TARGELIA E..docx</b> Document TESIS - FABIAN R. y TARGELIA E..docx (D14460892)	 1