



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL**

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

“ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO  
MECANISMO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA.,

**Proyecto de investigación previo a la obtención del Título**

**de Licenciada en Gestión de la Información Gerencial**

**Autor:**

Cando Chiluisa Katheryn Yomaira

**Tutor:**

Ramírez Jiménez Santiago

**Latacunga – Ecuador**

**Agosto-2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

**Cando Chiluisa Katheryn Yomaira**, con cédula de ciudadanía No.0550430961 declaro ser autor del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA., AGENCIA LATACUNGA”, siendo el Ing. Santiago Fernando Ramírez Jiménez Mgs., Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Latacunga, 26 agosto de 2024



Katheryn Yomaira Cando Chiluisa  
C.C: 0550430961

## AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

**“ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA., AGENCIA LATACUNGA”**, de Cando Chiluisa Katheryn Yomaira, con cédula de ciudadanía No.0550430961, de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 21 de agosto de 2024



---

Mgs. Santiago Fernando Ramírez Jiménez  
C.C.: 1713065405  
**TUTOR**

## AVAL DE 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 Administrativa y Económicas; por cuanto, la postulante Cando Chiluisa Katheryn Yomaira, con cédula de ciudadanía No.


0550430961, con el título del Proyecto de Investigación: **“ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA., AGENCIA LATACUNGA”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

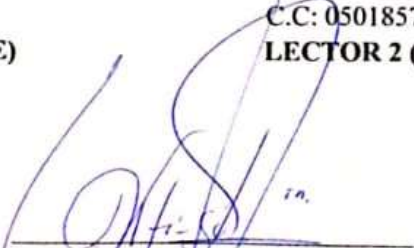
Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 26 de agosto de 2024

Para constancia firman:

  
Ing. Jorge Tercero Cañar Tercero  
C.C. 0507608227  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**

  
Ing. Galo Alfredo Flores Lagla  
C.C: 0501857213  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

  
Ing. Wilson Fabian Travez Moreno  
C.C: 0501854855  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Expreso mi agradecimiento a Dios, un ser celestial y bondadoso, como muestra de su infinito amor he recibido bendiciones en mi camino académico, personal y laboral.*

*A la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme las puertas de su alma mater, permitiendo desarrollarme académicamente en cada una de sus instalaciones, creando nuevos conocimientos y oportunidades con la carrera de Gestión de la Información Gerencial.*

*Agradezco al MBA, Santiago Ramírez por brindar su apoyo profesional y humanista en el desarrollo de este proyecto, su guía ha sido incondicional.*

*A cada uno de los docentes de prestigio, que me impartieron sus conocimientos, sus enseñanzas me impulsaron a subir cada escalón y sus consejos me levantaron en cada resbalón.*

*Finalmente agradezco a la inspiración de:  
“Mi éxito guiado por ti”*

*Cando Katheryn*

## **DEDICATORIA**

*Este esfuerzo alcanzado principalmente me dedico a mí, he logrado alcanzar una de las metas, mis actitudes positivas permitieron desarrollarme y las actitudes negativas han sido fuente para mejorar mis decisiones.*

*Dedico este logro a mi hijo Iker Josue, quien ha sido testigo de las alegrías y tristezas de todo este proceso.*

*A mis padres José Julio y Martita, por formar una hija capaz de superar cualquier obstáculo, por modelar mi carácter y sobre todo por moldear una mujer de buen corazón.*

*A mis hermanos mayores y sus familias; Cando Toapanta y Toaquiza Cando, quienes con su experiencia supieron guiar mi camino, aportando ideas en mis decisiones, a mí hermana menor Britthany, por el apoyo incondicional hacia mi hijo.*

*A mi compañero de vida Romel y su familia Chango Pinta, a mis tíos y primos, su preocupación por mí, sus ejemplos y consejos aportaron en los días grises, encontrando la luz que necesitaba para seguir mi camino.*

*A mi compañera Katia por compartir momentos altos y bajos académicamente y personalmente.*

*Esta meta es de ustedes, en especial de la inspiración de: “Mi éxito guiado por ti”*

*Cando Katheryn*

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TÍTULO: “ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA., AGENCIA LATACUNGA”**

**AUTOR:**

**CANDO CHILUISA KATHERYN YOMAIRA**

## RESUMEN

La ausencia de una dirección estratégica efectiva, interfiere en la productividad de los colaboradores internos y en la competitividad del desarrollo de actividades en beneficio de los clientes externos. La carencia de estrategias con enfoques de responsabilidad productiva encaminadas a cumplir objetivos alineados al desarrollo organizacional eficiente, dificulta el cumplimiento de tareas y procesos. Por ello, esta investigación aborda el tema del análisis de la dirección estratégica como mecanismo para el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga. Se realizó bases teóricas relacionando el entorno de la dirección estratégica con la organización, lo cual sirve como guía para diagnosticar el ambiente interno y externo, como tipo de investigación se aplicó la descriptiva, de campo y documental esto permitió obtener información de los diferentes ámbitos que se lleva a cabo en la cooperativa para el cumplimiento de sus objetivos, el enfoque utilizado fue el cuantitativo, basado en la técnica de inducción-deducción y analítica, con el instrumento de una entrevista con preguntas directas a los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos de la agencia Latacunga, con el fin de determinar el desarrollo que se lleva a cabo en sus actividades respecto a la dirección estratégica. Finalmente se logró identificar las debilidades que afectan al desarrollo organizacional, las cuales evitan que se lleve a cabo actividades efectivas. Por tal motivo, el proyecto de investigación tiene como fin proponer estrategias para fortalecer el Desarrollo Organizacional enfocado a la perspectiva financiera, socio-cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

**Palabras claves:** dirección estratégica, desarrollo organizacional, productividad, valores, misión, visión, finanzas, procesos internos, socios-clientes, aprendizaje profesional, crecimiento personal.

# **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

## **FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES**

### **TITLE: “ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AT “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA”- LATACUNGA”**

**Author:**

Katheryn Yomaira Cando Chiluisa

#### **ABSTRACT**

The absence of an effective management strategy interferes with the productivity of internal employees and the competitiveness of activities which benefit external clients. The deficiency of strategies with productive responsibility approaches aimed at achieving objectives with efficient organizational development slow down the completion of tasks and processes. The present research work addresses the analysis of strategic management as a mechanism for the organizational development in “Coperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda”- Latacunga. Theoretical foundations were established in order to relate the strategic management environment to the organization. This foundation serves as a guide to diagnose the internal and external environment. The research work was based on a descriptive field and documentary methods to gather information from a variety of areas in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda in order to achieve the research objectives. The approach used was quantitative, based on induction-deduction and analytical techniques, the instrument was a structured interview containing questions directed to employees at different hierarchical levels of the Cooperative which purpose was to determine the development occurring in their activities regarding strategic management. Finally, weaknesses affecting organizational development were identified, which prevent the execution of effective activities. Consequently, the research project aims to propose strategies to strengthen Organizational Development which principal goal is the financial perspective, socio-client relations, internal processes, growth and learning.

**Keywords:** Strategic Management, Organizational Development, Productivity, values, mission, vision, finance, internal processes, investor-costumer, professional learning, personal growth.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**  
**GERENCIAL**

**Cando Chiluisa Katheryn Yomaira:**

**AVAL DE TRADUCCIÓN- Profesional Externo**

Miriam Esthela Acosta Mora con cédula de identidad número: 050264550-0 ; Magister en: Lingüística Aplicada a la Enseñanza Del Inglés como Lengua Extranjera con número de registro de la SENESCYT: 1020-2021-2403663; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **“ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA., AGENCIA LATACUNGA”** de: Cando Chiluisa Katheryn Yomaira, egresada de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

En virtud de lo expuesto y para constancia de lo mismo se registra la firma respectiva.

Latacunga, agosto, 2024



Mg. Miriam Esthela Acosta Mora

CI: 0502645500

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....</b>	<b>II</b>
<b>AVAL DE TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>III</b>
<b>AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>AVAL DE TRADUCCIÓN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Planteamiento del Problema .....	17
2.2 Formulación del problema.....	18
2.3 Justificación del proyecto .....	18
2.4 Delimitación de la investigación .....	19
2.4.1 Delimitación temporal .....	19
2.4.2 Delimitación espacial.....	19
2.4.3 Delimitación conceptual .....	19
2.5 Objetivos.....	20
2.5.1 Objetivo General.....	20
2.5.2 Objetivo Específico.....	20
2.6 Actividades y sistemas de tareas en relación a los objetivos planteados.....	20
<b>3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>21</b>
3.1 Beneficiarios directos .....	21
3.2 Beneficiarios indirectos .....	21
<b>4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA.....</b>	<b>21</b>
4.1 Antecedentes de la investigación.....	21
4.2 Fundamentos teóricos .....	24

4.2.1 Marco Institucional .....	24
4.2.2 Historia.....	24
4.2.3 Estado Actual .....	24
4.3 Administración .....	27
4.3.1 Definición .....	27
4.3.2 Proceso Administrativo.....	28
4.3.3 Direccionamiento estratégico .....	30
4.3.4. Valores .....	31
4.3.5 Objetivos estratégicos .....	32
4.3.6 Estrategia .....	33
4.4 Dirección Estratégica.....	37
4.4.1 Definición .....	37
4.4.2 Fases de la Dirección Estratégica .....	38
4.4.3 Análisis estratégico: .....	39
4.5 Desarrollo Organizacional.....	40
4.5.1 Definición: .....	40
4.5.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	41
4.6.3 Perspectivas de estrategias.....	42
<b>5. METODOLOGÍA EMPLEADA.....</b>	<b>42</b>
5.1 Entes de regulación.....	42
5.2 Enfoque de investigación.....	46
5.2.1 Enfoque cuantitativo .....	46
5.3 Fuentes.....	46
5.3.1 Fuentes primarias. ....	46
5.3.2 Fuentes secundarias .....	47
5.4 Tipo de investigación .....	47
5.4.1 Investigación Documental: .....	47
5.4.2 Investigación de Campo.....	47
5.4.3 Investigación Descriptiva .....	48
5.5 Diseño de investigación:.....	48
5.6 Método de investigación.....	48
5.6.1 Método Deductivo. ....	48
5.6.2 Método Inductivo. - .....	49

5.7 Técnica de investigación .....	49
5.7.1 Entrevista .....	49
5.7.2 Población: .....	50
<b>6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS.....</b>	<b>51</b>
6.1 Entrevistas .....	51
6.1.1 Entrevista a Gerente de Agencia de Latacunga .....	51
6.1.2 Entrevista Ejecutivo de negocios 1 .....	54
6.1.3 Entrevista Ejecutiva de negocios 2 .....	57
6.1.4 Entrevista a la Supervisora operativa de la agencia Latacunga: .....	61
6.1.5 Entrevista Miembro del Consejo Administrativo Operativo .....	66
6.2 Diagnósticos .....	69
6.2.1 Diagnóstico del manejo de clientes internos.....	69
6.2.2 Diagnóstico del manejo de clientes externos .....	70
6.2.3 Diagnóstico de la infraestructura .....	70
6.2.4 Diagnóstico en relación de los competidores principales .....	70
6.3 Análisis Interno .....	71
6.3.1 Planteamiento de nomenclaturas .....	71
6.3.2 Resumen del Análisis Interno .....	74
6.4 Análisis Externo .....	75
6.4.1 Factor político .....	75
6.4.2 Factor económico.....	77
6.4.3 Factor social .....	80
6.4.5 Factor ecológico.....	81
6.4.6 Factor legal .....	81
6.4.7 Resultados del Análisis PESTEL.....	82
6.5 Matriz FODA.....	83
6.5.1 Análisis del FODA.....	85
6.5.2 Evaluación de Factores Internos .....	86
6.5.3 Análisis matriz EFI .....	87
6.5.4 Evaluación de Factores Externos .....	87
6.5.5 Análisis de matriz EFE .....	89
6.6 FODA cruzado.....	90
6.6.1 Análisis de FODA cruzado .....	91

<b>7. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>92</b>
7.1 Impactos económicos: .....	92
7.2 Impactos sociales:.....	93
<b>8. PROPUESTA .....</b>	<b>93</b>
8.1 Formulación de la Misión.....	93
8.2 Formulación de la Visión .....	93
8.3 Formulación de los valores corporativos.....	94
8.4 Formulación de las Políticas Institucionales .....	94
8. 4.1 Políticas de administración .....	94
8.4.2 Políticas de clima laboral y comunicación organizacional .....	94
8.4.3 Políticas de filosofía institucional.....	95
8.4.4 Políticas de presupuesto y control financiero .....	95
8.4.5 Políticas de evaluación y capacitación.....	95
8.4.6 Políticas de otorgamiento de crédito.....	95
8.5 Formulación de Objetivos Estratégicos Institucionales .....	96
8.5.1. Perspectiva financiera .....	96
8.5.2 Perspectiva de cliente.....	96
8.5.3 Perspectiva de procesos internos .....	97
8.5.4 Perspectiva organizacional .....	98
8.5. 5 Objetivos estratégicos claves .....	99
8.6 Formulación de Mapa Estratégico.....	101
8.6.1 Formulación de Estrategias.....	101
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
9.1 Conclusiones.....	107
9.2 Recomendaciones .....	108
<b>10. BIBLIOGRAFÍA CITADA:.....</b>	<b>109</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b><u>Tabla 1</u></b> Actividades a desarrollar .....	20
<b><u>Tabla 2</u></b> Segmentación de cooperativas .....	44
<b><u>Tabla 3</u></b> Cooperativas existentes en el cantón Latacunga .....	45
<b><u>Tabla 4</u></b> Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., Agencia Latacunga	50
<b><u>Tabla 5</u></b> Nomenclaturas .....	71
<b><u>Tabla 6</u></b> Categorización .....	71
<b><u>Tabla 7</u></b> Capacidad Gerencial (CG).....	72
<b><u>Tabla 8</u></b> Talento Humano (TH) .....	72
<b><u>Tabla 9</u></b> Calidad del Servicio (CS).....	73
<b><u>Tabla 10</u></b> Desarrollo y crecimiento (DC) .....	74
<b><u>Tabla 11</u></b> Matriz FODA.....	83
<b><u>Tabla 12</u></b> Valoraciones EFI .....	86
<b><u>Tabla 13</u></b> Matriz EFI .....	86
<b><u>Tabla 14</u></b> Valoraciones EFE .....	88
<b><u>Tabla 15</u></b> Matriz EFE .....	88
<b><u>Tabla 16</u></b> FODA Cruzado.....	90
<b><u>Tabla 17</u></b> Matriz de valores .....	94
<b><u>Tabla 18</u></b> Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva financiera .....	96
<b><u>Tabla 19</u></b> Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva de clientes .....	97
<b><u>Tabla 20</u></b> Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva de procesos internos.....	98
<b><u>Tabla 21</u></b> Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva crecimiento y aprendizaje .....	98
<b><u>Tabla 22</u></b> Objetivos estratégicos claves.....	99
<b><u>Tabla 23</u></b> Formulación de estrategias, perspectiva financiera.....	102
<b><u>Tabla 24</u></b> Formulación de estrategias, perspectiva socio-cliente .....	103
<b><u>Tabla 25</u></b> Formulación de estrategias, perspectiva procesos internos .....	105
<b><u>Tabla 26</u></b> Formulación de estrategias, perspectiva crecimiento y aprendizaje.....	105

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b><u>Ilustración 1</u></b> Organigrama estructural de la COAC Tulcán Ltda. ....	25
<b><u>Ilustración 2</u></b> Herramienta de planificación estratégica.....	40
<b><u>Ilustración3</u></b> Productos exportados .....	79
<b><u>Ilustración4</u></b> Mapeo Estratégico .....	101
<b><u>Ilustración5</u></b> Entrevista con Jefe de agencia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b><u>Ilustración 6</u></b> Entrevista con Jefa Operativa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b><u>Ilustración7</u></b> Entrevista con Oficial de Negocios 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b><u>Ilustración8</u></b> Entrevista con Miembro del Consejo Administrativa Operativo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b><u>Ilustración9</u></b> Entrevista con Oficial de Negocios 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Proyecto:**

**Análisis de la Dirección Estratégica como mecanismo para el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga.**

**Fecha de inicio:** 22 de abril de 2024

**Fecha de finalización:** Agosto 2024

**Lugar de ejecución:**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.**

Agencia Latacunga: Cotopaxi-Zona 3, La Merced, Calle Quijano y Ordoñez y Félix Valencia.

**Facultad que auspicia**

Ciencias Administrativas y Económicas.

**Carrera que auspicia:**

Gestión de la Información Gerencial.

**Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):**

No corresponde.

**Grupo de investigación**

No participan.

**Equipo de Trabajo:**

- Cando Chiluisa Katheryn Yomaira  
Cl. 0550430961

**Área de Conocimiento:**

Gestión Administrativa Empresarial

**Línea de investigación:**

Administración y Economía para el Desarrollo Sostenible de Organizaciones y Sociedad

**Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Gestión Administrativa.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Planteamiento del Problema

En Ecuador, existe una línea extensa de cooperativas clasificadas según la actividad que desempeñan; Ahorro y Crédito, producción, trabajo, multiactivas, consumo y servicios públicos. Dentro de la clasificación de Ahorro y Crédito, se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., hasta el 2023 tiene 17 agencias, una de las agencias se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, compuesta por 13 colaboradores, la cooperativa mencionada anteriormente será nuestro objeto de estudio para determinar temas de importancia en la administración eficiente, como es la relación de la dirección estratégica y el desarrollo organizacional.

En donde la dirección estratégica, es uno de los procesos administrativos que encaminan el cumplimiento de objetivos organizacionales, mediante la ejecución de estrategias, acciones, tácticas, recursos y plazos, los cuales están enfocados en el crecimiento y desarrollo organizacional ya sea de instituciones públicas y privadas o de empresas.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga, tienen compuesto su lineamiento de planificación estratégica, como es visión, misión, políticas, etc. Sin embargo, no se encuentra en relación con el desarrollo organizacional, por lo cual se considera realizar un estudio que permita identificar las debilidades que tienen para dar cumplimiento a los objetivos planteados, con la finalidad de generar una propuesta de estrategias enfocadas a cada uno de los departamentos de la cooperativa.

La dirección estratégica a través de sus fortalezas y debilidades de la cooperativa presenta debilidades para tomar decisiones en base a las oportunidades, tratando de disminuir las amenazas del ambiente externo frente a la competencia.

Esto puede ser posible si la organización identifica su matriz FODA, toma decisiones estratégicas para poder desempeñarse en el mercado, aplicando la combinación de eficacia y eficiencia con la finalidad de obtener efectividad en su entorno interno o externo.

Es decir, a través de la Dirección Estratégica la organización relaciona el ambiente interno y externo para facilitar tácticas que permitan cumplir objetivos, mismos que se encuentren alineados a la visión, misión, políticas, valores corporativos, entre otros componentes que son parte del Desarrollo Organizacional.

Sin embargo, es indispensable que la organización desarrolle la dirección estratégica de forma efectiva, incorporando en las estrategias a todos los niveles de la estructura organizacional, para así tomar decisiones estratégicas y lograr una mejora continua en el desarrollo organizacional generando un sentido de pertenencia en los colaboradores, eficiencia en la productividad y aumento de compromiso en el cumplimiento de metas.

## 2.2 Formulación del problema

Por lo tanto, el presente proyecto de investigación conlleva a formular la **pregunta:** ¿Cómo influye la Dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.?

## 2.3 Justificación del proyecto

La presente investigación se basa en la **importancia** que tiene la dirección estratégica para alcanzar propósitos combinados entre la eficiencia y eficacia los cuales cubren las necesidades del desarrollo organizacional de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.” en función de la visión, misión y valores corporativos.

El aporte como investigador es mostrar a la dirección estratégica como un mecanismo para el desarrollo organizacional enfocado en el sistema financiero, captación de socios, mejora de procesos internos, aprendizaje y crecimiento del capital humano, enfocándose en la NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO Art.1: “Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos: Segmento 1, con activos mayores a 80'000.000,00 \$”(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [ESFPS], 2023).

Y según la Calificación De Riesgo Entidades Del Sector Financiero Popular Y Solidario Y Corporación Nacional De Finanzas Populares Y Solidarias, (2023) menciona que:

Escala 2: AA.- La entidad muestra una solidez financiera notable y cuenta con un historial de desempeño positivo, sin evidenciar debilidades significativas. Aunque su perfil de riesgo es bajo, no es tan ventajoso como el de las instituciones que poseen la calificación más alta (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [ESFPS], 2023).

El impacto de la investigación es el análisis de estrategias, tácticas, recursos y tiempo que se ha empleado para el cumplimiento de objetivos, los cuales puedan generar situaciones de toma de decisiones finales en virtud de su composición DAFO, dirigiendo a las actividades con un margen de riesgo o fracaso mínimo. Este análisis se llevará a cabo a través de matrices como MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) permitiendo realizar un cruce matricial con ponderaciones, en donde se logre evidenciar la combinación de FO (Fortalezas y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades) y DA (Debilidades y Amenazas).

Muchos estudios indican que la dirección estratégica es el medio para el desarrollo de acciones respecto a su administración y gestión de mejora continua del desarrollo organizacional. En donde los objetivos de la organización deben estar enfocados en tres áreas importantes; aprendizaje del capital humano, gestión de captación de socios y un sistema financiero estable. En donde incluso se considera a la cultura organizacional para la planeación y ejecución de una dirección estratégica efectiva. El resultado es alcanzar el desarrollo organizacional de forma efectiva, satisfaciendo a la visión y misión de la cooperativa logrando así tomar decisiones frente a la incertidumbre o riesgos que se presenten sin generar dificultades en algún nivel jerárquico.

## **2.4 Delimitación de la investigación**

### **2.4.1 Delimitación temporal**

El tiempo que se llevará a cabo la investigación y el análisis de cada dato obtenido será de abril hasta agosto de 2024.

### **2.4.2 Delimitación espacial**

La investigación se realizará en la Provincia del Carchi en la ciudad de Tulcán, lugar donde se encuentra ubicada la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., además el objeto de estudio será una de la agencia ubicada en la Provincia de Cotopaxi en el cantón Latacunga.

### **2.4.3 Delimitación conceptual**

La delimitación conceptual de la investigación ha obtenido interés en la búsqueda de información sobre; Administración, Dirección Estratégica, Desarrollo Organizacional para lo cual se ha acudido a fuentes de información como, revistas, artículos, libros, páginas web,

repositorios universitarios, etc., lo cual fue de apoyo para construir la fundamentación científica, conceptual y metodológica.

## 2.5 Objetivos

### 2.5.1 Objetivo General

Diseñar la Dirección Estratégica efectiva que promueva el Desarrollo Organizacional en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.”.

### 2.5.2 Objetivo Específico

- Diagnosticar los entornos externos e internos de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.” Identificando oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades específicas para la agencia Latacunga.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.”, alineando con los objetivos estratégicos y necesidades del mercado.
- Proponer un Diseño Estratégico para fortalecer el Desarrollo Organizacional enfocado a la perspectiva financiera, socio-cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga

## 2.6 Cronograma de actividades en relación a los objetivos planteados

**Tabla 1**

*Actividades a desarrollar*

Objetivos específicos:	Actividades	Cronograma	Productos
		SEMANA	
Diagnosticar los entornos externos e internos de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.” identificando oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades específicas para la agencia Latacunga.	Análisis del entorno organizacional a través de investigaciones en libros, revistas, fuentes bibliográficas y de los componentes de dirección estratégica vigente en la cooperativa, mediante una entrevista aplicada a cada nivel de la organización.	6 - 8 (Segunda etapa)	Conceptos del entorno organizacional.  Dirección estratégica vigente  Diagnóstico del entorno de la organización
Establecer el direccionamiento estratégico de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito	Aplicación de las matrices o herramientas de administración	SEMANA 9-13 (Segunda	Visión Misión Valores

Tulcán Ltda”, alineando con los objetivos estratégicos y necesidades del mercado.	estratégica Análisis de las debilidades existentes para la creación de estrategias	etapa)	corporativos Estrategias de perspectivas: financiera, procesos internos, talento humano, socios-clientes.
Proponer un Diseño Estratégico para fortalecer el Desarrollo Organizacional enfocado a la perspectiva financiera, socio-cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga.	Identificación los factores que tengan mayor ponderación para crear estrategias, enfocados en las finanzas, socios, procesos internos, formación y crecimiento que encaminan al desarrollo organizacional. Demostración de un FODA cruzado.	SEMANA 14-16 (Segunda etapa)	Presentación de estrategias enfocado a la perspectiva financiera, socio-cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga

### 3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

#### 3.1 Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos de esta investigación son: la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.” en función de toda su estructura organizacional.

#### 3.2 Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos de esta investigación son todos los socios que forman parte de este sistema financiero basado en el cooperativismo mutuo de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.”

### 4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA.

#### 4.1 Antecedentes de la investigación

Como estudios anteriores encontramos que en la Universidad “César Vallejo” una estudiante de Posgrado de la carrera de Gestión Pública y Gobernabilidad realizó una investigación denominada “Dirección estratégica y cultura organizacional en la institución

educativa emblemática Miguel Grau de Abancay, 2018” en donde el autor Huamán (2019), menciona que:

Es necesario establecer entre directivos y personal docente mecanismos de participación y concertación mediante estímulos propios del desarrollo humano y profesional que vengan de parte de los responsables. Los directores deben ser flexibles y proporcionar un ambiente de confianza para que todo su personal muestre su verdadero talento.(p.76)

Además, en la Universidad “Alas Peruanas” un estudiante de la carrera de Administración y Negocios Internacionales previo a la obtención de una licenciatura, desarrolló una investigación denominada “Dirección Estratégica Y Desarrollo Organizacional De La Municipalidad Distrital De Huatasani, 2021”

López (2021) expone que:

Por último, se presentaron ambos puntos, aspectos, planes y desarrollo en general de un sistema de gestión estratégico el cual nos da pie a la reformulación y seguimiento en la línea de estrategia y planificación. Concluyendo que la situación desarrollada fue una experiencia beneficiosa que tranquilamente podría ser replicada en un futuro a varias organizaciones tanto del medio público como privado. Mejorando así el sistema de educación superior en el país de Chile.(p.16)

En una investigación realizada en España, en la Universidad de Murcia, presentada en una revista de artículos científicos denominada “Redalyc” con el tema: “El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia De Cambio Para Las Instituciones Documentales”

Sánchez (2009) sintetiza lo siguiente:

El procedimiento implica la implementación de un modelo de Desarrollo Organizacional (DO), que integra una serie de estrategias administrativas estructuradas para efectuar un cambio planificado. Con el objetivo de transformar la cultura organizacional, incluyendo comportamientos, creencias, mitos y valores, se busca motivar e involucrar al personal para que trabajen en equipos comprometidos con la evolución de la organización, alineados con las demandas del entorno y su posible influencia en los procesos de evaluación y certificación. (p.3)

En una investigación que se llevó a cabo en el país de Perú, con el tema “Dirección Estratégica Como Factor Determinante En La Excelencia Comercial De La Empresa Casa Del Médico Del Perú Sac, Chiclayo-2017.” desarrollada para la obtención de una licenciatura en Administración menciona que:

La actualización de la misión, visión y valores ayudará a tener en claro cuál es la razón de ser de la empresa, que es lo que quiere conseguir como organización y cómo debemos hacerlo, de esta manera los trabajadores entenderán como espera la organización que cumplan su labor y a través del análisis FODA contaremos con un conocimiento profundo del entorno ya sea positivo o negativo, así mismo nos anticipamos a los posibles cambios en el mercado. (Bravo y Ramos, 2017, p.99)

En una investigación realizada en la Universidad Técnica de Cotopaxi, previo a la obtención de un título en Ingeniería Comercial con el tema “Dirección estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito "Innovación Andina" Ltda., de la ciudad de Latacunga (período 2009-2013)”

La planificación estratégica analiza las secuencias de causas y efectos dentro de la organización a lo largo del tiempo, vinculadas a decisiones actuales o futuras del director. Su esencia radica en identificar de manera sistemática las fortalezas, debilidades y limitaciones internas y externas. Es crucial evaluar las capacidades de los competidores y sus estrategias futuras, así como las oportunidades y amenazas que surgen de la posición de la empresa en su entorno operativo. (Escobar y Toaquiza, 2012, p. 19)

En otra investigación llevada a cabo en la Universidad Técnica de Ambato, para la obtención del título en Ingeniería de Empresas con el tema “Dirección Estratégica y el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”

Es importante mencionar que la Dirección Estratégica es fundamental dentro de la Cooperativa San Francisco Agencia Pelileo, ya que es la encargada de realizar un análisis externo sobre las amenazas y oportunidades del entorno competitivo así como también realizar un análisis interno para ver los puntos fuertes y débiles de la empresa para determinar su posición competitiva.(Castro, 2013, p.92).

Por ello una organización debe establecer una correcta integración de los elementos que conforman la organización en relación con el entorno, considerando los cambios para una mejora continua, a través de innovación tecnológica y un buen proceso administrativo. Con ello se puede obtener un avance para combatir con los aspectos del entorno ya sea interno o externo.

## **4.2 Fundamentos teóricos**

### **4.2.1 Marco Institucional**

#### **4.2.2 Historia**

El 6 de noviembre de 1963 marca la fundación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Este hito en la historia de la entidad financiera fue posible gracias al apoyo y guía del Reverendo Padre Clímaco Jacinto Saráuz, quien desempeñó un papel crucial como primer promotor y colaborador. Junto a él, 13 socios pioneros establecieron una institución cimentada en los principios del cooperativismo financiero mutuo.

Sus servicios y productos financieros lo ofrecían en un cuarto proporcionado por el párroco fundador de la iglesia La Dolorosa, esta sala únicamente contaba con algunas sillas y escritorios indispensables para ejercer sus labores.

Con el pasar de los años sus acciones lograron que la cooperativa salga adelante, los primeros accionistas depositaban 5 sucres semanales. Por lo cual obtuvieron los primeros 2.000 sucres, ese dinero sirvió para efectuar la primera operación de un préstamo de la cantidad de 500 sucres a la primera socia-cliente la señora Laura Champutiz, al 1 % por meses a plazo.

En la actualidad cuenta con más de 100.000 socios y clientes lo cuales son parte del desarrollo de cada uno de los productos y servicios que la cooperativa ofrece dentro de las 16 agencias en las ciudades de Tulcán, Ibarra, Quito, Latacunga, Sangolquí, Cayambe, Otavalo, Ambato, Riobamba y Guaranda.

#### **4.2.3 Estado Actual**

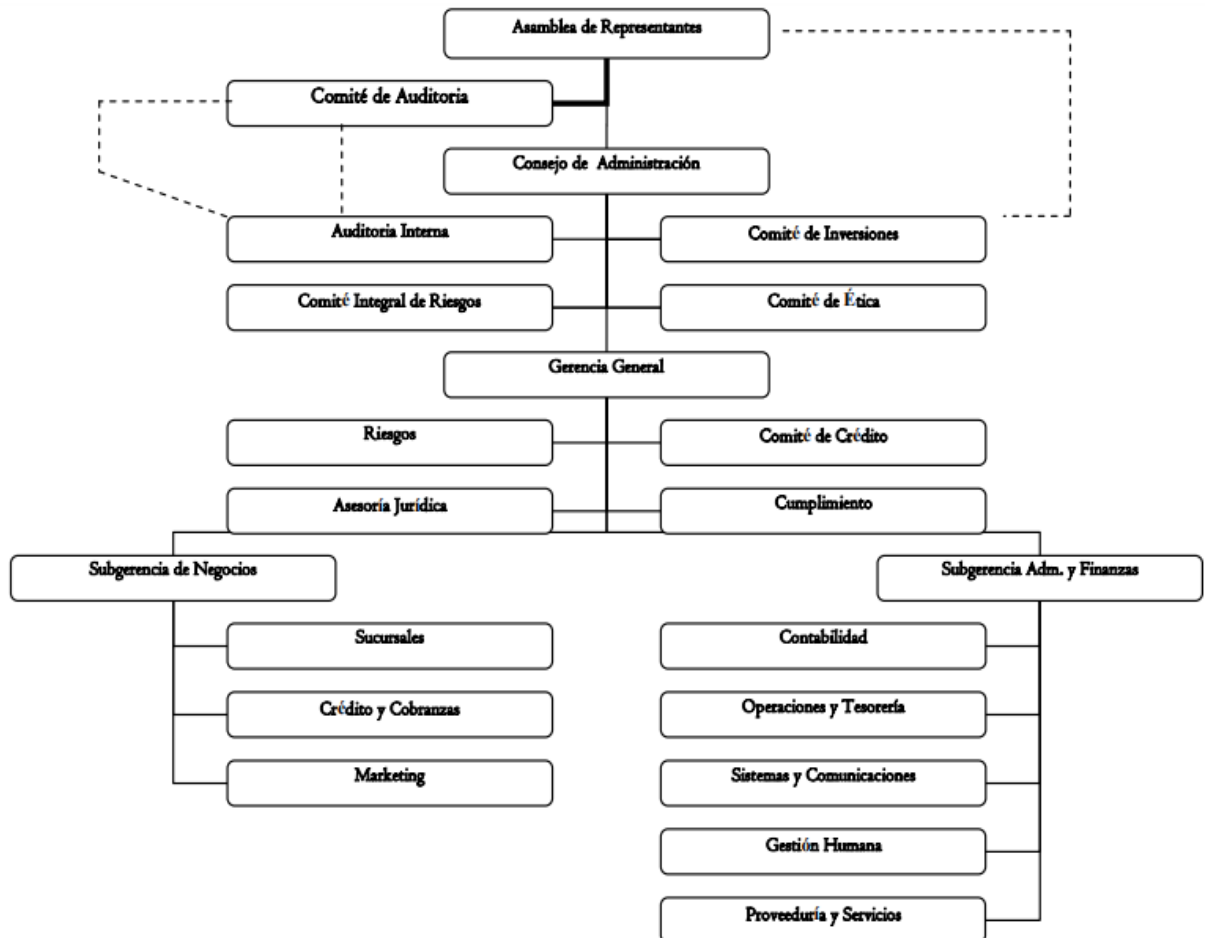
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda, cuenta con una planificación estratégica vigente, este direccionamiento en relación con su visión, misión, valores corporativos y políticas, a través de las metas planteadas y sus recursos; económicos, materiales, tecnológicos disponibles, además del capital humano ha permitido brindar servicios y productos corporativos para el bienestar financiero de la sociedad.

### Ilustración 1

Organigrama estructural de la COAC Tulcán Ltda.

#### Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

Nota: Fuente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán



**Visión:** Para el año 2024, la organización tiene como meta obtener una calificación de riesgos AA+, situándose entre las tres cooperativas con mejor evaluación. Se espera un crecimiento de al menos el 40% en activos, mantener una salud financiera robusta, garantizar la satisfacción de socios y clientes, y avanzar en la implementación de innovaciones tecnológicas seguras.

**Misión:** Esta institución de intermediación financiera ofrece productos y servicios cooperativos con un fuerte compromiso social, apoyada por un equipo humano dedicado y una infraestructura tecnológica avanzada. Su misión es fomentar la inclusión financiera y promover el desarrollo sostenible de todos sus grupos de interés.

**Valores Corporativos:**

- Respeto
- Honestidad
- Solidaridad
- Lealtad
- Transparencia
- Pertenencia

**Política de Calidad:** El equipo se compromete a ofrecer un servicio de excelencia mediante la colaboración y la mejora continua de los procesos. Se asegura de cumplir con las normativas y estándares del sector financiero, popular y solidario, mientras innova en la gama de productos y servicios cooperativos para satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus socios y clientes.

**Política de Seguridad y Salud Ocupacional: “La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.:** Esta entidad financiera se dedica a la intermediación y está firmemente comprometida con la protección y el bienestar de sus empleados, así como con el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes. Para asegurar un entorno laboral seguro y saludable tanto para su personal como para la comunidad, se implementan las siguientes acciones:

- a) Se destinan recursos tecnológicos, económicos y humanos para establecer un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b) Se promueve la formación y el conocimiento del personal en temas de Seguridad y Salud laboral.
- c) Se integra la Seguridad y Salud en el Trabajo en las actividades cotidianas de la institución.
- d) Se establece un proceso de mejora continua del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. El Jefe de Talento Humano de la cooperativa es responsable de la implementación, evaluación y mejora continua de esta política.

### **Productos y servicios:**

**Productos:** Los productos financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., son de soporte para el ahorro y la inversión, según la necesidad de las personas, entre los productos que ofrece se encuentra los siguientes:

- Ahorro socios
- Ahorro infantil
- Ahorro programado
- Inversiones

**Servicios:** Estos servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., son relacionados con el dinero de los socios y sus planes futuros, lo cual les facilita la intermediación financiera.

- Crédito de consumo
- Microcrédito
- Crédito Emergente

## **4.3 Administración**

### **4.3.1 Definición**

La administración se ve reflejada en cualquier situación cotidiana que las personas desempeñan, visto que para poder coordinar las actividades se requiere de una organización que permita alcanzar el fin de dicha acción. Es decir que, en las organizaciones la administración no es una excepción puesto que permite cumplir los objetivos por medio de procesos lógicos. Según Luna (2015), “La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recurso.”(p.32). En este sentido cada actividad debe ser planeada con la finalidad de coordinar las acciones y gestionar eficientemente los recursos disponibles.

Dentro de las empresas, la administración es un proceso para el desarrollo de la organización en función de toda su estructura organizacional, visto que en todos los departamentos de una empresa la coordinación de actividades y recursos son parte del desarrollo de los objetivos específicos, lo cual permite alcanzar resultados efectivos al momento de una toma de decisiones en bien de los objetivos empresariales.

### **4.3.1.1 Importancia**

La administración es indispensable en cualquier ámbito, no obstante, en las organizaciones ayuda a cumplir las metas en función de sus principios, políticas, valores, visión y misión, sin la aplicación de la administración las empresas no serían parte del mercado, ya que la coordinación de las actividades permite dar confianza a los clientes interno y externos de la misma.

Dentro de la importancia de la administración se muestra cinco indicadores, por lo cual (Luna, 2015, p.33) determina que:

- La administración global, es decir, es necesaria en todo organismo social, no importa en qué parte del mundo.
- Sirve para que los recursos funcionen en forma sinérgica.
- Toda función que realice tiene como base principal que al tomarla en cuenta se logran buenos resultados
- Al aplicar la administración correctamente, las empresas logran bases confiables para, posteriormente, diversificarse.
- Con la Administración se alcanza la calidad total en todo organismo social.

### **4.3.2 Proceso Administrativo**

#### **4.3.2.1 Definición**

El proceso administrativo consiste en dar cumplimiento a cada una de las actividades que se plantean dentro de los objetivos, mediante el desarrollo eficiente del conjunto de etapas pertenecientes a cada fase, ya sea dentro de la fase dinámica o mecánica.

Para Blandez (2014) el proceso administrativo es:

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (p.5)

#### 4.3.2.2 Etapas del Proceso Administrativo

Este proceso consta de 4 etapas fundamentales Planeación, Organización que pertenecen a la fase mecánica mientras que la Dirección y Control son parte de la fase dinámica, por lo que el autor (Blandez, 2014, p.7) sustenta que:

**Planeación:** consiste en determinar objetivos y cursos de acción; en ella se determinan Las metas de la organización

- Las mejores estrategias para lograr los objetivos
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas

**Organización:** consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:

- El diseño de tareas y puestos
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización
- Los métodos y procedimientos que se emplearán.

**Dirección:** Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado.
- Orientar a las personas al cambio
- Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

**Control:** consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar:

- Las actividades que necesitan ser controladas
- Los medios de control que se emplearán.

### 4.3.3 Direccionamiento estratégico

#### 4.3.3.1 La misión

Para Baque et al. (2022) considera que:

La misión de una empresa define su propósito fundamental. Para alcanzar la visión, es crucial entender el motivo de su existencia en el mercado, la industria y la sociedad. Al formular la misión, es importante que sea breve, fácil de recordar, inspiradora y que refleje tanto el mercado como la esencia de la empresa. (p.4)

Por otro lado, Navarrete et al. (2023) menciona que:

La misión de una empresa, se refiere a la identidad, al punto de referencia, a la fuerza motivadora que permite a todos los miembros de la organización sentirse identificados y comprometidos con su quehacer, mostrando de esta manera a todos los agentes externos, clientes y proveedores cuál es su labor y que les diferencia de la competencia. (p.25)

“La misión es la descripción que hace la compañía. Es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos y funciones de la organización.” (MINERÍA, 2020, p.5)

La misión de una organización muestra el ser de la empresa, en donde a través de un texto determina el producto o servicio que ofrece al mercado, dando a conocer su objetivo y las características tanto externas como internas de la empresa, además la misión permite que los clientes internos y externos se sientan comprometidos al momento de cumplir cada función que los corresponde.

Aunque para dar a conocer a la organización, la misión debe cumplir características específicas que permiten dar una esencia única en la redacción, es decir debe ser inspiradora para los clientes internos y externos, así también debe ser memorable, corta, etc.

La misión demuestra el objetivo de la organización en tiempo presente, logrando captar los recursos disponibles existentes que serán ejecutados para poder dar cumplimiento a la razón de ser a la empresa y posterior mediante la misión encaminar hacia la visión organizacional.

#### **4.3.3.2 La visión**

Para Baque et al. (2022): menciona que:

La visión establece el destino al que aspira llegar la empresa y representa su objetivo primordial. Esta visión actúa como la fuerza impulsora detrás de la implementación de las estrategias definidas, y debe ser tanto realista como alcanzable. Es aconsejable que sea breve para que los empleados la mantengan siempre presente. (p.5)

La visión es la articulación del estado futuro o de los logros que desea obtener una empresa a largo plazo. La visión deberá ser un vehículo de motivación para que el colaborador se sienta interesado en lograr un alto desempeño y el cumplimiento exitoso de sus tareas. Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización en particular y su propósito real es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección. (MINERÍA, 2020, p.6)

La visión de la organización es el punto más alto en que la organización debe llegar, puesto que el éxito de la empresa se encuentra en la forma que espera crecer o en la idea de visualización a futuro. Para ello debe plasmar ideas en donde se determine el propósito o el objetivo a largo plazo, describiendo la dirección con los recursos y herramientas disponibles, capaces de poder explotar lo del presente en un futuro alineando su visión en función de la misión.

#### **4.3.4. Valores**

Los valores son aquellos principios que vienen de la cultura que la empresa tenga, lo cual permite crear direcciones de comportamiento en cada miembro de la organización, estos valores son parte de la personalidad de los colaboradores, que integran la responsabilidad y el compromiso de cumplir cada uno de los objetivos que la organización se haya propuesto.

Para Caro, (2019) menciona que:

Los valores estratégicos actúan como la brújula que orienta y dirige a la organización hacia sus objetivos deseados. Estos valores están íntimamente ligados con el propósito estratégico que se pretende lograr y están alineados con la misión y visión de la entidad.

En el modelo presentado, los valores estratégicos se sitúan en el núcleo del triángulo, con la innovación social como objetivo final.

Los valores tácticos representan los métodos necesarios para alcanzar el futuro organizacional delineado por los valores estratégicos, en este caso, un futuro centrado en la innovación social. Estos valores se posicionan en los vértices del triángulo del modelo y se clasifican en tres categorías: valores éticos, que describen cómo las personas interactúan entre sí y consigo mismas; valores prácticos, que reflejan el comportamiento de las personas en el entorno laboral; y valores de desarrollo, que muestran cómo se crea y se genera valor dentro de la organización. (p. 9)

#### **4.3.5 Objetivos estratégicos**

Estos objetivos estratégicos son considerados de largo y mediano plazo, orientados al cumplimiento de la visión de la organización, a través de actividades que estén alineadas a la misión. Además, orientan a la organización a resaltar sus fortalezas y debilidades permitiendo tomar decisiones eficientes en función de la misión, visión y valores corporativos.

Los objetivos deben estar estructurados de forma coherente, para ello se puede tomar como referencia a los objetivos SMART. Los objetivos SMART tienen cuatro características de específicos, medibles, alcanzables, realista y tiempo.

Especificidad: “Significa Específico y enfatiza la importancia de definir claramente el objetivo. Los objetivos específicos responden a las preguntas de quién, qué, dónde, cuándo y por qué.” (Singh, 2024, p.4)

Mensurabilidad:

Los objetivos deben ser mensurables para que las personas puedan realizar un seguimiento de su desempeño y determinar si se están moviendo en la dirección correcta. Los objetivos mensurables suelen incluir indicadores numéricos o tangibles que sirven como puntos de referencia para el éxito (Singh, 2024, p.5)

Alcanzabilidad: “Tienen en cuenta las capacidades, los recursos y las limitaciones de cada uno para garantizar que estén al alcance de la mano con esfuerzo y compromiso” (Singh, 2024, p.5)

Relevancia: “Garantiza que los objetivos sean significativos, atractivos y significativas para el individuo o la organización” (Singh, 2024, p.5)

Estos objetivos dan sentido de propósito para tener una mejor dirección del proceso de cumplimiento de las metas, priorizando los esfuerzos más significativos.

#### **4.3.6 Estrategia**

Para Mercado y Monzón, (2018) menciona que:

Las estrategias empresariales son los métodos utilizados para alcanzar metas a largo plazo. Estas estrategias pueden abarcar la expansión a nuevas regiones, la diversificación de productos y servicios, la adquisición de otras empresas, el desarrollo de nuevos productos, la penetración en mercados existentes, la reducción de costos, la desinversión, la liquidación de activos y la formación de alianzas estratégicas. (p.13)

Villarreal y Gómez (2022) consideran que “Las estrategias representan ventajas y desventajas, que establecen la dirección, concentran los esfuerzos, definen y proporcionan consistencia a la organización; permitiendo avanzar con claridad y cuidando siempre la visión periférica.” (p.6)

El uso del término de “estrategia” ha encontrado su lugar en diversos ámbitos, desde el militar hasta el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social. En cada uno de estos campos, se ha convertido en un término de referencia debido a su aplicación. Es una palabra que se utiliza comúnmente por personas de diferentes sectores y en variadas actividades. Sin embargo, es fascinante observar cómo el concepto ha transitado del ámbito militar al mundo empresarial y de la gestión. (Contreras, 2013, p. 7)

Una estrategia es una serie de pasos, procedimientos y conjunto de tácticas que permite cumplir objetivos enfocadas a largo plazo, por medio de una planificación. Durante la aplicación de las estrategias se realizan toma de decisiones para un cumplimiento efectivo de cada meta, proceso y etapa definida.

#### 4.3.6.1 Tipos de estrategia

Existen una serie de clasificación de estrategias, sin embargo para las organización tomar como referencia las estrategias de Michael Porter, permite tomar posición de delantera en el mercado frente a la competencia, utilizando diferentes enfoques de acuerdo al método que la organización emplee para llevar a cabo cada estrategia.

Las estrategias de Michael Porter contienen cuatro enfoques principales de una organización; liderazgo en costes, diferenciación, segmentación enfocada en los costes, segmentación enfocada en la diferenciación, estos enfoques son esenciales para el desarrollo de estrategias sostenibles que la organización desee llevar a cabo para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

##### 4.3.6.1.1 Estrategia genérica competitiva de liderazgo en costes

La estrategia de liderazgo en costes permite tener una competitividad en el mercado que la organización se desarrolle, puesto que esto permite liderar en los precios de los productos o servicios sin dejar a un lado la excelencia del bien, aunque la combinación de la disminución de los costes debería ser considerada en áreas claves que no afecten a la productividad efectiva.

Para Robayo (2027) considera que:

El liderazgo en costos requiere de instalaciones para la adecuada reducción de costos, la búsqueda exhaustiva para reducción costos por medio de la experiencia, control riguroso de gastos fijos y variables, evitar los segmentos menores además de minimizar los costos en áreas como publicidad, fuerza de ventas, investigación y desarrollo. (p.30)

El liderazgo en costes tiene como objetivo hacer que el producto o servicio se convierta en un bien rentable dentro del sector, considerando la combinación de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades, estimulando así la disminución de costes en la producción.

#### **Características:**

- Emplear insumos con bajo costes, sin afectar a la calidad del producto o servicio.
- Considerar las características y funciones más esenciales del producto, logrando llegar al consumidor por la satisfacción de sus necesidades principales, más no por la implicación de exagerados atributos en el producto.

- Omitir actividades o procesos que emplean varios recursos, realizar un análisis de acuerdo a la cadena de valor.
- Control exhaustivo de costos y gastos indirectos.

#### **4.3.6.1.2 Estrategia genérica competitiva de diferenciación de productos**

Esta estrategia es utilizada en organizaciones que sus ingresos permiten dar un valor agregado al producto o servicio que al igual que la competencia ofrecen. Es decir, añaden características haciendo ver al producto como único. Esta estrategia es un enfoque con una técnica estandarizada, puesto que mientras mayores son los atributos que se añaden, crece la posibilidad de conseguir ventaja competitiva de diferenciación.

la diferenciación otorga protección contra la competencia debido a que los consumidores son leales a la marca, por tal razón se disminuye la sensibilidad al precio además de incrementar los márgenes de utilidad y así no utilizar la posición de costos bajos del mismo modo se generan barreras de entrada como resultado a la lealtad de los consumidores porque los competidores deben superar las características especiales del producto así pues esta estrategia genera márgenes más altos de utilidad para afrontar a los proveedores también disminuye el poder de los consumidores al no disponer de alternativas similares entonces son menos sensibles al precio, una empresa que alcanza la diferenciación al conseguir la lealtad de sus clientes tendrán un mejor posición frente a los sustitutos de los competidores. (Robayo, 2017, p. 34)

#### **Características**

- Diseñar productos que además de cumplir su función básica, contenga características de mayores usos y aplicaciones.
- Incluir servicios que permitan mejorar la atención al cliente o la satisfacción de la compra del producto.
- Tener cambio continuo de forma efectiva para desarrollarse en el mercado apoyándose en los avances tecnológicos.
- Elevar las actividades de venta y marketing con la finalidad de crear confianza en los consumidores.
- Emplear insumos de calidad elevada, con proveedores confiables.

#### **4.3.6.1.3 Estrategia genérica competitiva de enfoque o concentración**

La estrategia de enfoque o concentración hace referencia a la segmentación que la organización realiza para ofrecer sus bienes o servicios a un grupo específico el cual para posterior desempeño de la empresa será su público objetivo. Esta estrategia es común ver que las pequeñas empresas la emplean, es decir tratan de disminuir los recursos, para enfocarse en cubrir las necesidades principales del grupo elegido.

La estrategia de enfoque en costos bajos se centra en conseguir una ventaja competitiva al entregar al segmento del sector objetivo un menor costo y un menor precio que sus competidores podrían entregar. Esta estrategia es atractiva cuando la empresa logra reducir considerablemente los costos al limitar su grupo de consumidores a un segmento correctamente establecido... (Robayo, 2017, p. 39)

#### **Características**

- Tener un grupo específico al cual ofrecer sus productos o servicios.
- La competencia disminuye por el hecho de contar con un público específico.
- Sus actividades y políticas estarán vinculadas directamente al enfoque elegido.

#### **4.3.6.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Para Mercado y Monzón, (2028) menciona que:

La influencia de las cinco fuerzas puede variar conforme evolucionan las condiciones de la industria. Los administradores deben identificar cómo estos cambios generan nuevas oportunidades y amenazas, y desarrollar respuestas estratégicas adecuadas. Además, una empresa puede modificar a su favor la influencia de una o más de las cinco fuerzas mediante su elección de estrategia. (p. 24)

Las cinco fuerzas se muestran continuación:

#### **Riesgo de que entre nuevos competidores**

“Cuanto más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva.” (Mercado y Monzón, 2028, p.16)

### **Rivalidad entre las compañías establecidas**

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad (Mercado y Monzón, 2028, p.16)

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. (Mercado y Monzón, 2028, p.17)

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. (Mercado y Monzón, 2028, p.17)

### **Productos sustitutos**

“La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes.” (Mercado y Monzón, 2028, p. 18)

## **4.4 Dirección Estratégica**

### **4.4.1 Definición**

El proceso de dirección estratégica es un ciclo continuo y sistemático que orienta de manera más efectiva a toda la organización hacia sus objetivos clave. Este enfoque hace que los gerentes estén más atentos a los cambios del entorno, las nuevas oportunidades y las amenazas emergentes. Además, facilita la evaluación de solicitudes de presupuesto, inversiones de capital y contratación de nuevo personal, asignando

recursos a áreas que generan resultados y respaldan la estrategia. También ayuda a unificar las decisiones estratégicas en toda la organización, fomentando una actitud directiva más proactiva y contrarrestando las tendencias hacia decisiones reactivas y defensivas. La dirección estratégica implica gestionar las relaciones de la empresa con su entorno, e incluye la planificación estratégica, la planificación de capacidades y la gestión del cambio. (Silva, 2010, p.3)

#### **4.4.2 Fases de la Dirección Estratégica**

**“Diagnóstico estratégico:** que comprende el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macro ambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (Silva, 2010, p.3)

“Fase 1. Diagnóstico El diagnóstico estratégico trata de proveer de los insumos necesarios para realizar el proceso de dirección estratégica. Esta fase consta básicamente del análisis interno y del análisis externo.” (Silva, 2010, p.3)

“a) El análisis interno de la organización, está enfocado a la determinación y precisión la misión, la fijación de políticas, el análisis de la estructura organizacional y las áreas. Mediante este análisis se conocerá la situación actual de la organización y los recursos con los que cuenta.” (Silva, 2010, p.3)

“Para estimar y valorizar el análisis interno se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), para lo cual se toman en cuenta los factores internos de la institución tales como las Fortalezas y Debilidades.” (Silva, 2010, p.3)

##### **Matriz de evaluación de factores internos**

“b) El análisis externo, tiene como objetivo la evaluación del entorno, del sector, de la competencia y del cliente, del cual se deberán conocer sus necesidades y deseos.” (Silva, 2010, p.3)

##### **Matriz de evaluación de factores externos**

El análisis del entorno puede ser resumido en función de considerar las siguientes etapas:

“a) Dar una perspectiva inicial de la naturaleza del entorno en la organización en lo que respecta a la incertidumbre. El entorno se comporta de manera estática, dinámica, simple, está sujeta a muchos cambios, etc.” (Silva, 2010, p.3)

“b) Se realiza una auditoría de los factores del entorno; es decir un análisis de los aspectos Políticos – Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos; esto se viene a conocer como el análisis PEST” (Silva, 2010, p.3)

c) Se realiza un análisis del marco competitivo en que se desenvuelve la empresa. Se hace un análisis en base al Diamante de Porter y un análisis de las cinco fuerzas que son: Análisis de grupos estratégicos, Segmentación de mercados, Análisis del valor percibido por los consumidores, Atractivo del mercado y fortaleza de negocios y un análisis de los competidores.

d) Analizar la posición competitiva de la organización en función al análisis de las cinco fuerzas realizadas. De lo que se trata es de comprender las oportunidades sobre las que se puede construir una estrategia y las amenazas que hay que superar o evitar

#### **4.4.3 Análisis estratégico:**

Trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que sintetiza los elementos esenciales del diagnóstico empresarial y del entorno en el que opera una organización. Su objetivo es evaluar la pertinencia de la estrategia actual de la empresa, considerando sus puntos fuertes y débiles, y su capacidad para adaptarse a los cambios económicos. El proceso incluye: Identificar los cambios significativos en el entorno de la organización y Evaluar las fortalezas y debilidades internas.

**Factores Críticos de Éxito (FCE):** Este paso implica relacionar las fortalezas y debilidades identificadas con factores clave del entorno, como aspectos políticos, conexiones y nuevas tecnologías.

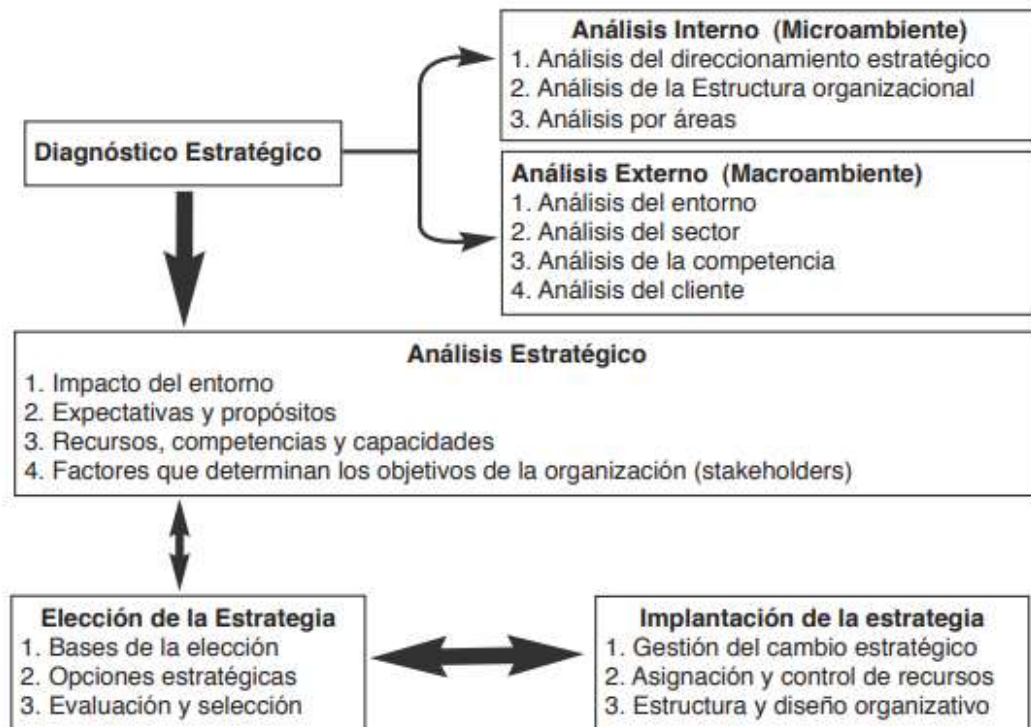
**Selección de la estrategia:** Consiste en formular posibles acciones a seguir, estableciendo criterios para elegir las estrategias más adecuadas mediante la evaluación

de alternativas. Implementación de la estrategia: Se refiere a la planificación y ejecución de las estrategias, coordinando con los niveles operativos de decisión.

## Ilustración

2

### *Herramienta de planificación estratégica*



Fuente: Terrazas (2004)

## 4.5 Desarrollo Organizacional

### 4.5.1 Definición:

Dentro de las organizaciones el desarrollo organizacional, permite generar estrategias en beneficio del Talento humano y el buen funcionamiento de la organización, logrando cumplir los objetivos de crecer y ser parte del mercado marcando la diferencia en la relación que tiene la organización y los clientes internos.

Por lo cual De Faria (2004) menciona que:

El D.O. debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para

constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos-técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.(p.30)

Se habla de desarrollo organizacional como estrategia gerencial, que debe ser apoyada por la cúpula de la empresa, pues sin el concurso o compromiso de estos es muy probable que el programa fracase. Así mismo, apunta al cambio y a la necesidad de contar con personas que faciliten el mismo pues representa un mejoramiento continuo dentro de la organización que, a su vez va detectando necesidades, que deben ser trabajadas implantando constantemente nuevas estrategias. (Garzón, 2005, p.38)

#### **4.5.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Los objetivos del desarrollo organizacional permiten apoyar y dar confianza a todos los miembros de la organización, para así lograr mejorar el trabajo en equipo, encaminando las tareas para una productividad eficiente, es decir, a través de la motivación de los colaboradores la organización mejora sus procesos de comunicación e información.

Los objetivos fundamentales, que no necesariamente se aplican en todas las situaciones abordadas por el Desarrollo Organizacional (D.O.), incluyen principalmente: - recopilar y generar información tanto objetiva como subjetiva, que sea válida y relevante sobre las realidades de la organización, y garantizar que esta información se retroalimente a los participantes del sistema-cliente

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. - establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.

- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa. - estimular las emociones y sentimientos de las personas... (De Faria,2004,p.44)

#### **4.6.3 Perspectivas de estrategias**

**Financiera:** “es uno de los ámbitos de la dirección, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización...” (Villa, 2015, p.9)

**Cliente-Socio:** “Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.” (Villa, 2015, p.9)

#### **Procesos Internos:**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos. Ellos identifican los directivos, en los que se debe ser excelentes, y ponen especial atención para llevarlos a cabo de una forma perfecta, y así influyan en conseguir los objetivos de los demás. (Villa, 2015, p.9)

#### **Formación y Crecimiento:**

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología, y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos desde las perspectivas anteriores. Se trata de las personas y la cultura, la tecnología y los sistemas de información, las alianzas y la organización. (Villa, 2015, p.9)

## **5. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **5.1 Entes de regulación**

Las instituciones financieras son indispensables para el desarrollo socio económico del país, ya que con la prestación de sus servicios y productos financieros aportan al desarrollo de proyectos de personas naturales y jurídicas, de forma responsable y cooperativa.

Para las instituciones financieras que brindan servicios y productos basados en el cooperativismo mutuo existe una ley denominada “Ley de Economía Popular y Solidaria” (LOEPS). La cual actúa con una relación dinámica determinando aspectos fundamentales para el funcionamiento y la ejecución adecuada de cada cooperativa:

La LOEPS tiene como objeto

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como un ente que permite el desarrollo del país
- Enfatizar los valores del cooperativismo, democracia, solidaridad en las actividades económicas.
- Establecer mecanismo de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria.
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones.
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.
- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

Según la LOEPS en su título 3, capítulo 1 en sus artículos menciona que:

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario. - Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Art. 79.- Tasas de interés. - Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

En el Ecuador dentro del sector financiero existen 451 Cooperativas de Ahorro y Crédito, estas entidades financieras se encuentran supervisadas por un ente legal denominado la “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria” (SEPS)

Las cooperativas se encuentran segmentadas según los activos pertenecientes, esta segmentación está determinado por las SEPS, como se muestra a continuación:

**Tabla 2***Segmentación de cooperativas*

Segmento	Clasificación
1	Mayor 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

Elaborado a partir de: SEPS, 2024.

Según la Calificación De Riesgo Entidades Del Sector Financiero Popular Y Solidario Y Corporación Nacional De Finanzas Populares Y Solidarias, señala los siguientes aspectos:

**AAA.-** La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;

**AA.-** La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;

**A.-** La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

**BBB.-** Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;

**B.-** Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación; **C.-** Las cifras financieras de la

institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales;

**D.-** La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales;

**E.-** La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

Dentro de este sector financiero a nivel del Ecuador, existen aproximadamente 25 Cooperativas de Ahorro y Crédito que desempeñan sus prestaciones en la ciudad de Latacunga. Por lo cual, estas cooperativas han sido importantes para el desarrollo socioeconómico del cantón, sus servicios y productos enfocados a cada uno de los sectores productivos; como artesanos, agricultores, ganaderos, entre otros sectores económicos ha sido fuente para el desarrollo de proyectos de personas naturales y jurídicas que requieren prestaciones de créditos naturales, comerciales, de consumo o vivienda.

Dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más representativas encontramos a:

### **Tabla 3**

#### *Cooperativas existentes en el cantón Latacunga*

<b>Institución Financiera</b>	<b>Calificación</b>
Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.	AA+/AA+
Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.	AA+
Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.	AA+/AA+
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.	A+
Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne.	AA+
Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO	AAA+
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.	BBB-/BBB-
Caja Central FINANCOOP	AAA*
Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Limitada	AA+/AA+

Elaborado a partir de: SEPS, 2024.

Al ser estas entidades financieras una fuente para el desarrollo socioeconómico del país, es indispensable que la planificación estratégica con la que se desempeñan en el mercado esté

estructurada de forma efectiva, en relación a todos sus niveles jerárquicos, relacionando los aspectos principales de las cooperativas, como son los clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo del personal, mismos deben estar vinculados al enfoque financiero con la idea de generar lucro basado en el cooperativismo mutuo. Es decir, las cooperativas deben evitar enfocarse al 100% en el ámbito financiero, sino además deben tener perspectivas de crecimiento relacionado con todos los recursos tangibles e intangibles.

Por ello la planificación estratégica logra alcanzar los objetivos planteados de forma efectiva, encaminando a las actividades, con un enfoque de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, cumpliendo a cabalidad los objetivos estratégicos ya sean de corto, mediano o largo plazo

## **5.2 Enfoque de investigación**

### **5.2.1 Enfoque cuantitativo**

La cuantitativa es un método de investigación basado en los principios de investigación metodológicos del positivismo y neopositivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. El objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente. La investigación cuantitativa desarrolla y emplea modelos matemáticos, teorías e hipótesis que competen a los fenómenos naturales. (Calle, 2023, p. 18)

Con el enfoque cuantitativo, se logró realizar el estudio de los datos obtenidos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia Latacunga, este enfoque encaminó al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados para el desarrollo de esta investigación, además con esta investigación se logró relacionar el tipo, la técnica y el instrumento del proyecto de investigación.

## **5.3 Fuentes**

### **5.3.1 Fuentes primarias.**

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos originales y sin intermediarios, derivados de ideas, teorías y resultados de investigaciones. Esta información se presenta tal cual, sin interpretaciones ni evaluaciones previas. Entre las fuentes primarias más comunes se encuentran libros, monografías, revistas académicas,

documentos oficiales, informes técnicos de entidades públicas o privadas, tesis, ponencias en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos de prensa y foros (González y Maranto, 2015, p. 3).

Para el levantamiento de información del objeto de estudio, se empleó este tipo de fuente con la finalidad de obtener datos reales y verídicos de cada uno de las personas que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda, esto permite el análisis de la información efectiva para la toma de decisiones en la creación de estrategias.

### **5.3.2 Fuentes secundarias**

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (González y Maranto, 2015, p. 3)

Estas fuentes secundarias han permitido el desarrollo de bases teóricas del proyecto de investigación, permitiendo indagar en trabajos ya elaborados o materiales que ya han tenido un proceso de fuente primaria, además a través de estas fuentes se ha extraído información de estudios anteriores con hechos reales, o reglamentos estandarizados lo cual es importante para un mejor entendimiento del desarrollo de la investigación dentro de la cooperativa.

## **5.4 Tipo de investigación**

### **5.4.1 Investigación Documental:**

El análisis documental se centra en examinar textos escritos sobre un tema específico, con el objetivo de identificar conexiones, diferencias, etapas, posturas o el estado actual del conocimiento relacionado con el tema en estudio (Bernal, 2006, p. 18)

Este tipo de investigación permitió obtener información sobre los datos iniciales o históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., además tiene un enfoque cualitativo, por el método de recolección de datos, entonces con este tipo de investigación se logró diagnosticar el estado actual de los conocimientos y modo de desarrollo de la cooperativa.

### **5.4.2 Investigación de Campo**

Para el levantamiento de información se utilizó la investigación de campo, con la finalidad de obtener información por medio de la aplicación de un instrumento determinado en donde las metodologías empleadas en la investigación de campo están diseñadas para recolectar y registrar datos de manera sistemática sobre el tema seleccionado. En este estudio, se

priorizarán la observación y las entrevistas como técnicas principales (Baena, 2014, p. 13); por ello se ha seleccionado la entrevista como técnica para preguntar y obtener ideas con diferentes posturas de cada colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

### **5.4.3 Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación está formada por la descripción, el registro, análisis o interpretación de la naturaleza actual, la formación y los procesos característicos de los fenómenos que están presentes. Se enfoca principalmente en hacer un análisis sobre cómo se comporta o funciona en el presente una persona, grupo de estas, como también alguna cosa u objeto y con ello hacer una interpretación posterior. (Bernal, 2006, p 24)

Por ello con este tipo de investigación descriptiva se ha recopilado información para analizar cada dato obtenido, mismos permitió determinar las características del estado actual del desempeño y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., además la investigación descriptiva es de tipo transversal puesto que se ha desarrollado en un momento determinado no continuo.

### **5.5 Diseño de investigación:**

Para llevar a cabo la investigación se tomó como referencia hechos reales que han acontecido con anterioridad al momento de realizar la investigación, por ello existe un contexto natural, es decir no se requirió de la creación de hipótesis o combinación de variables, puesto que las situaciones se observan como reales. Además, se considera como transversal, es decir no se necesitó de un estudio constante del cambio de variables. Sino únicamente se desarrolló en un momento específico.

En un estudio no experimental no se construye la realidad alguna, pues esta ha sucedido en ausencia del investigador. La investigación no experimental es sistemática y empírica, donde las variables independientes no se pueden manipular, pues el fenómeno que las implica ya ha ocurrido. (Díaz, 2006, p. 101)

### **5.6 Método de investigación**

#### **5.6.1 Método Deductivo.**

La deducción parte de los principios generales, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la naturaleza. Como el razonamiento deductivo toma en calidad de premisa al

conocimiento de lo general, es que nos puede llevar a comprender lo particular en el que exista lo general. (Díaz, 2006, p. 107)

### **5.6.2 Método Inductivo. -**

La inducción es posible definirla como una forma de razonamiento por medio de la cual se transita del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general. Tal método es utilizable, porque en la naturaleza existen objetos que tienen características comunes, es decir, detecta lo común en los fenómenos individuales. (Díaz, 2006, p. 107)

### **5.6.3 Método Analítico.**

El método analítico examina el objeto de estudio del grupo de investigación, que en este trabajo se dedica a una minuciosa investigación documental sobre el propio método que guía sus actividades. Este enfoque, utilizado especialmente en las ciencias sociales y humanas, se describe en el libro como un método científico aplicado al análisis de discursos, que pueden manifestarse de diversas formas, como costumbres, arte, juegos lingüísticos y, principalmente, la palabra hablada o escrita (Lopera, et al. 2010, p.1).

La investigación fue realizada mediante los métodos efectivos mencionados anteriormente, de esta manera se logró establecer de una manera más efectiva las necesidades y problemas con el cual cuenta la cooperativa y así de este modo poder establecer estrategias competitivas dentro del mercado. El tipo de investigación aplicada al objeto de estudio, es descriptiva, esto ayudó a determinar el cumplimiento de normas, leyes y reglamentos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., mediante el análisis minucioso de aspectos positivos y negativos que cumple el personal en los diferentes departamentos, con el fin de determinar conclusiones y recomendaciones en la ejecución de sus actividades.

## **5.7 Técnica de investigación**

### **5.7.1 Entrevista.**

La técnica de la entrevista, se basa en la recopilación de la información de fuentes primarias o secundarias, para la recopilación de información de este proyecto se toma como referencia principal al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., además como fuentes de investigación por medio de esta técnica son los principales colaboradores de acuerdo a su estructura jerárquica, con los datos que se proporcione por parte de los mismos se construirá una información que nos servirá para conocer cada uno de los aspectos positivos y negativos de la institución.

### 5.7.2 Población:

Se considera que “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Arias et al, 2016, p.3) para el levantamiento de información del presente estudio se trabajó con 6 personas que forman parte del nivel directivo, ejecutivo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

**Tabla 4**

*Demografía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., Sucursal Latacunga*

<b>Cargo Que Ocupa</b>	<b>Nombre</b>	<b>Apellido</b>
Jefe de Agencia Latacunga	Ing. Fredy	Sambache
Supervisora Operativa	Ing. Mónica	Fernández
Ejecutivo de negocios 1	Ing. María José	Iturralde
Ejecutiva de negocios 2	Ing. Wilson	Cuyo
Miembro del Consejo Administrativo y Operativo	Ing. Franklin	Viteri

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS

### 6.1 Entrevistas

#### 6.1.1 Entrevista a Gerente de Agencia de Latacunga

**Pregunta 1:** ¿Cuál es el estado de los indicadores de morosidad de los socios que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.?

**Respuesta 1:** “Normalmente el sistema financiero se maneja con una tasa índice par treinta de mora de 3%, hasta el cierre del mes anterior estuvimos hasta el 4,83 es bajo ante otras agencias”

**Análisis 1:** Si dentro del índice con el que se manejan las cooperativas de segmento 1 es del 3%, sus estados de morosidad se encuentran con una diferencia notoria, sin embargo, debería encontrarse al nivel del 3% o con un margen mínimo de diferencia en cada mes, por lo que se concluye que los indicadores de morosidad se encuentran relativamente altos

**Pregunta 2:** ¿Existe un método efectivo para realizar el análisis del presupuesto?

**Respuesta 2:** “Normalmente el método de presupuesto es por cada agencia, no todas las agencias manejamos el mismo nivel en este caso de clientes, ni tampoco de personal, no todas las agencias se manejan de igual forma por ende cada agencia tiene su propio presupuesto”

**Análisis 2:** Menciona que, si existe un método para designar presupuestos en cada agencia, aunque dentro de áreas como marketing y planificación de nuevos productos no se puede visualizar una asignación de presupuesto como las demás agencias, se considera que su método de asignación de presupuesto no es efectivo

**Pregunta 3:** ¿Desarrolla la cooperativa estrategias defensivas para prevenir pérdidas financieras antes de una intervención operativa?

**Respuesta 3:** “Nosotros trabajamos mucho con los analistas de crédito, la mayoría de agencias trabajan con analistas de crédito...”

**Análisis 3:** El ejecutivo menciona que las estrategias defensivas que utilizan están enfocadas en talento intangible como son los analistas de crédito, es decir son las que se llevan a cabo en todas las entidades financieras, a lo cual se puede visualizar que las estrategias defensivas no enfocan a prevenir la pérdida financiera de forma eficiente

**Pregunta 4:** ¿Existen planificaciones de nuevos productos o servicios que estén enfocados en mejorar la calidad económica de los potenciales socios?

**Respuesta 4:** “Pienso que se debería tener algunos productos diferenciados de la competencia”

**Análisis 4:** La cooperativa oferta productos y servicios comunes e iguales al resto del segmento cooperativista, por ello están enfocados en brindar únicamente servicios financieros, y no tienen productos que estén dirigidos a mejorar la calidad de vida de los clientes

**Pregunta 5:** ¿Cuenta con un plan de marketing que permita posicionarse de forma efectiva en el mercado?

**Respuesta 5:** “En el sistema cooperativista...se debería mejorar y posicionarse nuestra marca sobre todas las cosas”

**Análisis 5:** El plan de marketing con el que cuentan, no satisface la efectividad de posicionarse en el mercado, por lo que su marca no está reconocida y sus estrategias de marketing han sido bajas para generar un reconocimiento dentro del segmento cooperativista.

**Pregunta 6:** ¿Ha establecido la cooperativa un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

**Respuesta 6:** “Nuestra fortaleza al menos en la agencia Latacunga cuando iniciamos al mercado, normalmente todas las cooperativas les cobran un encaje o les financian para el encaje, en caso nuestro es una fortaleza, no cobramos encaje y eso de cierta manera hace que las debilidades de nuestros clientes se vean reflejado como un plus positivo” “El plan de acción va de acuerdo al segmento atados a las políticas de la institución”

**Análisis 6:** Sus fortalezas están enfocados más en el ámbito externo, ya que sus estrategias se enfocan únicamente en los clientes externos, por lo que el mejorar la imagen con los clientes ha sido primordial para desempeñar sus actividades financieras.

**Pregunta 7:** ¿Desde su punto de vista, la tasa de interés con la que se manejan es competitiva?

**Respuesta 7:** “la tasa de interés es súper competitiva, en relación a la de nuestro segmento”

**Análisis 7:** Se considera que la tasa de interés es baja en relación del segmento, aunque esto dentro del sistema financiero no es competitiva, aunque esto dependa de políticas de la institución derivadas de las políticas del ente regulador SEPS

**Pregunta 8:** ¿Aplica estrategias para el desarrollo operacional del empleado y administrativo?

**Respuesta 8:** “Por lo general tienen algunos planes de carrera el objetivo es justamente promover al personal que todos sepamos todo de nuestras áreas y dependiendo de la actitud poder promocionar en otro puesto”

**Análisis 8:** Sus planes de carrera están enfocados en permitir que el colaborador tenga acceso a otra carrera, sin embargo, al ser directivo menciona que los planes existen, pero no se llevan a cabo de forma efectiva para el mejoramiento de desempeño en funciones de cada cargo ya que no depende de la actitud del colaborador sino más bien de factores internos al plan

**Pregunta 9:** ¿Cuenta con sistemas de información para la tomar decisiones que les diferencien de otras cooperativas del sistema de segmentación 1?

**Respuesta 9:** “No, los mismos que manejamos en el sistema, ósea no tenemos otro sistema para de cierta manera tomar decisiones...” “Considero que sí se debería implementar otros sistemas”

**Análisis 10:** No presenta sistemas de información para la toma de decisiones que les diferencien de los demás, al menos dentro del área operativa en relación a la toma decisiones únicamente se manejan sistemas comunes que utilizan todas las entidades financieras y por lógica se llevan a cabo en los procesos de desembolso de créditos, es decir toman decisiones por medio de sistemas públicos.

**Pregunta 11:** ¿Desde su punto de vista en qué áreas se debería mejorar para tener más fortalezas”

**Respuesta 11:** “Más publicidad, salir más al campo, compenetrarnos más con la gente, tratar de buscar un nuevo producto que incentive que el cliente genere pertenencia con nosotros”

**Análisis 11:** Se considera que si existen áreas que se debería mejorar, como en publicidad; porque la marca no está reconocida en Latacunga, además se menciona en generar un nuevo producto o servicio que vaya enfocado en mejorar el aspecto socioeconómico, esto permitiría mejorar las estadísticas del nivel de posicionamiento de la cooperativa.

### 6.1.2 Entrevista Ejecutivo de negocios 1

**Pregunta N° 1:** ¿Considera usted que existe una cobertura necesaria para satisfacer las necesidades de socios potenciales, entre el número de agencias que oferta la cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., y la relación con el mercado nacional?

**Respuesta 1:** “la cobertura que nosotros tenemos actualmente estamos ubicados más en en la parte Sierra estamos realizando una cobertura en este caso sería del norte al sur estamos en provincias del ecuador, se podría decir que de pronto nosotros no aún no puede podría satisfacer la necesidades de todos los clientes potenciales que existen en el Ecuador, porque por no hemos llegado todavía en este caso a la parte costa o de pronto la en este caso también sería el o en Actualmente estamos tratando de cubrir en este caso estas provincias que le había mencionado tratando de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

**Análisis 1:** Desde el punto de vista del ejecutivo de ventas, considera que la cooperativa únicamente se encuentra ubicado en el norte y sur del Ecuador, resaltando que las agencias están distribuidas únicamente en la parte sierra, es por ello que su cobertura de agencias no cubre todas las necesidades respecto al mercado nacional.

**Pregunta N° 2:** ¿Cómo se encuentra el estado de flujo de efectivo en relación al desembolso de créditos que se otorga?

**Respuesta 2:** “Hemos cubierto todas las necesidades en este caso de todos los clientes, además nosotros estamos tratando de buscar más clientes es más para mejorar nuestros indicadores, tenemos una suficiente cobertura en este caso de liquidez como para seguir trabajando y seguir operando en estas provincias que le había mencionado esta liquidez va de acuerdo al segmento”

**Análisis 2:** Se menciona que de acuerdo al segmento en el que se encuentran el estado de flujo de efectivo satisface a todos los clientes, sin embargo, buscan mejorar los indicadores para cubrir las necesidades de los potenciales socios.

**Pregunta N° 3:** ¿Existe un control de gastos de cada agencia, lo cual permite planificar de forma estratégica los gastos?

**Respuesta 3:** “Nosotros manejamos o tratamos de manejar los gastos en este caso las necesidades que tengan, los gastos de hormigas que nosotros llamamos lo cubrimos en este caso con cajas chicas o de o de los gastos judiciales para cada gasto nosotros tenemos en este caso

un fondo específico para dichos gastos o en los pagos en este caso de los empleados ya manejan directamente de la matriz

**Análisis 3:** Se considera que existe un control de gastos enfocados más al otorgamiento de créditos, esto con la finalidad de no tener gastos adicionales por consecuencia de morosidad de los socios, es decir se trata de resaltar el control de gastos judiciales, sin embargo, el control de gastos depende de la matriz y no va acorde a las agencias.

**Pregunta N° 4:** ¿Existe una comunicación efectiva entre los colaboradores de cada departamento para trabajar de forma coordinada?

**Respuesta 4:** “Debemos de estar en contacto comunicación y en este caso de servicio de Atención al Cliente hasta el momento en este caso de que el cliente sea atendido en este caso debemos tener una comunicación diría yo bien planificada no es como decimos no o desde el Guardia hasta en este caso cuando ya el crédito o sea en este caso ya se ha llegado al destino final, que se en este caso el cliente de ahí el procesos que nosotros manejamos obviamente jefe de agencia tiene que estar en este caso en comunicación y sería con el jefe operativo, con los operativos con los comerciales para tener una buena relación porque si una de esas relaciones se cortan de pronto la información o de pronto alguna y que ese proceso se puede tardar”

**Análisis 4:** Se menciona que tienen comunicación con los altos jefes, es decir su comunicación depende de la información transmitida primero por los altos jefes, más no se menciona o se puede resaltar en su respuesta que la comunicación sea eficiente entre compañeros de trabajo para mejorar el desempeño de toda la organización.

**Pregunta N° 5:** ¿Existen estrategias o instrumentos que permitan estudiar la satisfacción de los socios-clientes?

**Respuesta 5:** “Hemos visto que en la en la aplicación del instrumento no se podría decir que la se o se ha llegado al cliente, pero sí tenemos en este caso en un rango de un o de la satisfacción del cliente en este caso que también no ha permitido mejorar en ciertas cosas que no están faltando yo que sé en procesos o en sí en la Atención al Cliente mismo”

**Análisis 5:** Menciona que los instrumentos aplicados no han permitido determinar un grado de satisfacción efectivo por parte de los clientes, el ejecutivo además resalta el hecho de mejorar la atención al cliente, además menciona que al aplicar estos instrumentos no han tenido acogida por parte del socio.

**Pregunta N° 7:** ¿El tiempo de desembolso de créditos depende del socio, políticas, personal o de procesos administrativos?

**Respuesta 7:** “más sería en este caso el proceso que nosotros manejamos dentro de la institución resalta mucho, en este caso de cómo esté estructurado o de cómo, de qué documentos nosotros necesitamos en este caso como para va a el crédito más no va del cliente solo el cliente en este caso llega es para solo para firmar el crédito el proceso es más como lo decía en la organización que nosotros tengamos dentro de la cooperativa es de las políticas”

**Análisis 7:** En relación al desembolso de créditos hace referencia al lapso de tiempo que se demoran para otorgar los créditos, resaltando a los procesos administrativos como un factor determinante para cumplir con todos los documentos y así el desembolso del crédito sea eficiente y visto como positivo ante el punto de vista del cliente.

**Pregunta N° 8:** ¿Cuenta con sistemas de información para la tomar decisiones?

**Respuesta 8:** “yo creo que todos los sistemas que ya había mencionado la mayoría de las instituciones financieras lo utilizan como había dicho es para tomar las decisiones, si alguno si es para la toma de la cooperativa, nosotros no contamos con sistemas para la toma de decisiones, de si de pronto adicional que las otras instituciones manejan

**Análisis 8:** Se menciona que los sistemas de información para la toma de decisiones están enfocado al cliente externo, por ello manejan sistemas de información cotidianos que ponen en práctica las instituciones del servicio financiero por lo cual no tienen sistemas adicionales, que los haga diferente a la competencia.

**Pregunta N° 9:** ¿Utiliza algún modelo para el desarrollo del clima organizacional?

**Respuesta 9:** “Bueno el modelo de clima organizacional que nosotros utilizamos sería la el horizontal no donde siempre cada uno de los empleados que prestan los servicios de o de la institución manejamos en base a una jerarquía cada quien o cada departamento está a cargo de un de un jefe que estaría en este caso monitoreando cada departamento como le había mencionado a nosotros no podemos saltar de una jerarquía en este caso hablemos de créditos nosotros estamos direccionados en este caso para el jefe, el jefe en este caso estaría direccionado con el jefe de créditos”

**Análisis 9:** Se menciona que el modelo del clima organizacional que manejan es el modelo horizontal el cual es un modelo tradicional, mismo que es utilizado por todas las organizaciones sin embargo por parte del ejecutivo se considera a este modelo como un sistema

basado en toma de decisiones únicamente de jefes a empleados más no de forma democrática o participativa.

**Pregunta N° 10:** ¿Considera que la formación de equipos de trabajo para el cumplimiento de objetivos es indispensable para el desarrollo organizacional?

**Respuesta 10:** “sí eso sí va a ser siempre porque sin en este caso de todos los de colaboradores yo diría un trabajo se podría hacer que se tarde o se podría hacer que de pronto, cuando no haya apoyo de otros o de pronto el crédito puede tardar”

**Análisis 10:** El ejecutivo de negocios menciona que para llevar a cabo actividades dentro de la organización es indispensable el formar equipos de trabajo equilibrando las funciones para así mejorar los desembolsos de créditos el cual es un objetivo principal de la cooperativa.

### 6.1.3 Entrevista Ejecutiva de negocios 2

**Pregunta N° 1:** ¿Cuenta con alianzas que permitan vincular la relación de créditos entre alguna institución y a la cooperativa?

**Respuesta 1:** “cooperativa busca las alianzas estratégicas que cuenta la cooperativa estamos dependiendo del gobierno que prácticamente posibilita que haya crédito prácticamente vienen a tasas de interés un poco más rentables para el socio esas son prácticamente las más fuertes dentro de la institución considero que estas alianzas deberían estar vinculadas con alguna institución de educación superior literalmente por las situaciones de política de gobernanza tanto de las instituciones educativas como el ámbito financiero que juegan un papel muy muy quebrantable...” “y desafortunadamente quienes deberían beneficiarse de esos productos financieros no son las personas correctas siempre terminan siendo dineros que se van para otros lugares a otras circunstancias más no para el ámbito educativo él o a becas no hablemos también créditos educativo que prácticamente hasta el día de hoy no han dado grandes secciones de que no pueden ser dineros que pueden estar de la política de digámoslo universitario y la política de un país son prácticamente polos opuestos que hasta el día de hoy no pueden contractura y se puede prestar dinero en una institución educativa para que pueda surgir”

**Análisis 1:** Desde este punto de vista se puede señalar que la cooperativa mantiene una limitación en la creación de alianzas estratégicas, esto puede ser limitado por políticas de gobiernos o por políticas de la misma cooperativa, las intenciones de la cooperativa son

mantener alianzas estratégicas en beneficio de la sociedad en este caso podría ser con instituciones de educación superior.

**Pregunta N° 2:** ¿Cuál es el estado de los indicadores de morosidad de los socios que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.?

**Respuesta 2:** “la cooperativa a nivel nacional es una de la mejores y por ende dentro del segmento de promedio de morosidad de puntos está casi cerca al 8% de lo siento en cuanto a indicadores dentro de la segmentación en la que nosotros nos manejamos no son promedios buenos, lógicamente manejamos estándares más bajos pero la economía de país ha sufrido graves atentados digámoslo que se ha visto reflejados en el desarrollo de país, también desde el beneficio de socios para que estos indicadores puedan bajar porque literalmente la institución financiera depende mucho de socio entonces si el socio está bien la cooperativa si va a estar bien”

**Análisis 2:** Se resalta el posicionamiento en el que se encuentra la cooperativa por lo cual menciona que sus indicadores de morosidad son notorios, esto puede ser consecuencia de los grandes atentados económicos que ha tenido el Ecuador, por ello se puede rescatar que la cooperativa tiene índices de morosidad un poco altos, por lo cual pretenden que la situación del país, del socio y de la cooperativa mejore.

**Pregunta N° 3:** ¿Desarrolla la cooperativa estrategias defensivas para prevenir pérdidas financieras antes de una intervención operativa?

**Respuesta 3:** “legalmente sí porque la cooperativa tiene un digámoslo la palabra correcta sería un estándar de mejoramiento para el cliente, para el socio, para evitar que haya mucho tiempo pongámoslo en el ámbito operativo, en el ámbito de levantamiento de información entonces literalmente lo que nosotros tratamos de hacer es evitar mucho tiempo en el en el tema de generar un crédito”

**Análisis 3:** Por lo mencionado por parte de la ejecutiva de negocios, se considera que las estrategias defensivas para prevenir pérdidas financieras antes de una intervención operativa son acortar el tiempo del proceso que lleva a cabo para el otorgamiento de créditos, a lo cual se resalta que la cooperativa se enfoca más en recuperar y mantener sus acciones como socios”

**Pregunta N° 4:** ¿Existe una comunicación efectiva entre los colaboradores de cada departamento para trabajar de forma coordinada?

**Respuesta 4:** “en el ámbito crediticio en el cual yo me desarrollo directamente con la Jefatura, la Jefatura es quien prácticamente nos da las estrategias para nosotros poder sobre llevar los eventos particulares que se presentan con el diario vivir de nosotros como ejecutivos, ya que nosotros estamos dentro del ámbito productivo, comercial de consumo y en variedad infinita de negocios, lógicamente lo que nosotros vemos es oportunidades de mercado”

**Análisis 4:** De acuerdo a la respuesta que otorga la ejecutiva de negocio, se puede visualizar que la comunicación se da desde la jefatura, es decir no es notorio el hecho de aplicar comunicación bidireccional o participativa, a la vez se puede destacar que su comunicación en la mayoría de casos es para generar nuevas estrategias de otorgar créditos y así generar rentabilidad.

**Pregunta N° 5:** ¿Considera que la tecnología actual de la cooperativa, permite realizar procesos efectivos?

**Respuesta 5:** “nosotros tenemos un gran sistema, este sistema literalmente nos permite acortar tiempos, pero desafortunadamente tenemos un gran talón de Aquiles que es la carga operativa que nosotros manejamos, porque pese a tener tecnología todavía nos manejamos con situaciones que deberían ya ser digitalizadas, y por situaciones que por estrategia de las altas jerarquías, todavía no nos vemos en el ámbito de vernos dentro de una plataforma digital para que toda la información que manejamos del socio sea manejada en una nube para que prácticamente al momento de realizar una operación solo se descargue de la nube”

**Análisis 5:** Respecto a la respuesta de la ejecutiva de negocio quien desarrolla más actividades a diario, se puede destacar que para manejar procesos internos no existe aún una tecnología que permita realizar funciones netamente para los procesos administrativos. Por lo cual esto puede ser un factor negativo para tratar de forma efectiva los datos de los clientes o a su vez de la organización.

**Pregunta N° 6:** ¿Existe un control interno que permita evaluar el desempeño y el cumplimiento de funciones de los colaboradores?

**Respuesta 6:** “Si, talento humano, prácticamente nos monitorea en determinado tiempo, también las oportunidades de crecimiento siempre están a la par y nos ven siempre con el tema de manejar directrices diferentes proyectados a jefaturas, proyectados a analista o proyectados a otros cargos.” “aunque las evaluaciones se enfocan más al tema institucional... la cooperativa presenta nuevas oportunidades de cargo, pero a veces prefieren elegir a personal nuevo”

**Análisis 6:** Las evaluaciones que se llevan a cabo dentro de la organización están enfocados al cambio o mejora de la institución, a pesar de tener un plan de crecimiento existe restricciones para llevar a cabo planes de carrera, debido a esto, por parte del personal no es que sientan satisfechos por el cargo que utilizan sino más bien prefieren mantenerse en sus funciones o cargos por las restricciones que existe, por lo cual se destaca el punto del crecimiento organizacional dejando a un lado el crecimiento personal del colaborador.

**Pregunta N° 7:** ¿Desde su punto de vista, la tasa de interés con la que se manejan es competitiva?

**Respuesta 7:** “La cooperativa al tener fondeo de otras entidades, tiene una tasa de interés acorde al mercado, no se encuentra ni por encima, ni por debajo del mercado” “Uno de nuestras limitantes es la publicidad el hecho de no ser una cooperativa muy conocida nos hace muy no competitivas, por el hecho que dentro de la provincia hay instituciones que han crecido”

**Análisis 7:** Considera que su tasa de interés netamente no es competitiva, ya que por el tema de publicidad no han logrado posicionarse en el mercado, por ello no han tenido un control para el mejoramiento de la tasa de interés.

**Pregunta N° 8:** ¿El tiempo de desembolso de créditos depende del socio, políticas, personal o de procesos administrativos?

**Respuesta 8:** “El proceso es sí es rápido, el proceso de desembolso no se demora ni 10 minutos, lo que se demora es la tramitología del crédito, como acote anteriormente el proceso operativo es fuerte porque manejamos aun papelería y no procesos digitales”

**Análisis 8:** Se puede destacar que la cooperativa desempeña procesos extensos para la aprobación del crédito, aún más cuando el manejo de documentos aún se realiza de forma física, esto ocasiona que el trámite de otorgamiento de créditos dependa de los procesos administrativos.

**Pregunta N° 9:** ¿La información que se brinda o transmite a los socios para la adquisición de productos o servicios son adecuados para satisfacer sus necesidades económicas?

**Respuesta 9:** La institución siempre ha tenido el hecho de que cuando el socio es nuevo, porque estamos hablando de que hay mucha población que todavía no está bancarizada, lo que queremos llegar es a ese punto, para que el socio sea parte de la institución y prácticamente tenga acceso a todos los servicios financieros”

**Análisis 9:** Considera que es más fácil transmitir información a personas que ya son bancarizadas, ya que son a quienes ellos enfocan el ofrecimiento de los servicios financieros, aunque tienen como perspectiva el llegar a personas que podrían ser clientes potenciales, pero por la razón de no estar bancarizadas no son parte de los productos o servicios.

**Pregunta N° 10:** ¿Cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones?

**Respuesta 10:** “Nosotros estamos prácticamente bajo la gobernanza cooperativa de consejo de administración, consejo de vigilancia, prácticamente las decisiones de la alta gerencia no están determinadas para una sola persona, sino pasa por diferentes procesos, que pasa por diferentes parámetros para la toma de decisiones de forma horizontal porque nos regenta el gobierno cooperativo, consejo administrativos y consejo de vigilancia”

**Análisis 10:** Menciona que el sistema de información con el que se manejan para la toma de decisiones, son métodos tradicionales lo cuales dependen de las altas gerencias, mencionando que la comunicación al ser horizontal solo les permite tomar decisiones a los altos gerentes, mismos que transmiten la información a los niveles más bajos y ellos son únicamente quien lleva a cabo la decisión.

**Pregunta N° 11:** ¿Existe participación de todos los colaboradores para el ingreso a nuevos mercados?

**Respuesta 11:** “En el tema de decisión de nuevas agencias, estamos hablando en toda la sierra centro pero la decisión que se ha tomado en la sierra, se han visto que han sido estrategias nuevas, por lo cual el personal tiene que empoderarse, para tener esa perspectiva de crecimiento, aquí el tema sería que todos seamos poli funcionales, todos debemos saber para que el crecimiento sea evolutivo, porque si la alta gerencia vio que esa agencia es competitiva el personal debe estar dentro de esa misma conexión”

**Análisis 11:** Considera que al momento de ingresar a nuevos mercados el personal debería ser parte de los objetivos, a través del cumplimiento de funciones que vayan de acuerdo a las estrategias que se quiere cumplir, es decir el personal es parte después de haber tenido una participación en el mercado, y más no ha tenido participación para crear o tomar decisiones.

#### **6.1.4 Entrevista a la Supervisora operativa de la agencia Latacunga:**

**Pregunta N° 1:** ¿Cuenta con alianzas que permitan vincular la relación de créditos entre alguna institución y a la cooperativa?

**Respuesta 1:** “Si la cooperativa busca siempre alianzas estratégicas para enfocar el crecimiento de la misma una de las empresas reconocidas es Banco Pichincha”

**Análisis 1:** La supervisora operativa de la agencia Latacunga, menciona que la cooperativa genera alianzas estratégicas por lo que hace referencia, a una de las entidades muy reconocida por las acciones y flujo de clientes que posee, lo que por ética esto para los demás socios está fuera del segmento cooperativista o del objetivo que tiene dentro de la sociedad.

**Pregunta N° 2:** ¿Cómo se encuentra el estado de flujo de efectivo en relación al desembolso de créditos que se otorga?

**Respuesta 2:** “Sí hay un buen flujo de efectivo”

**Análisis 2:** Desde su punto de vista y al obtener una respuesta corta, se puede determinar que existe una falta de conocimiento de todas las áreas por parte del personal al menos de información que todos los colaboradores deberían conocer.

**Pregunta N° 3:** ¿Existe un control de gastos de cada agencia, lo cual permite planificar de forma estratégica los gastos?

**Respuesta 3:** “No, todo es de acuerdo a la matriz, pero cada agencia se maneja con un cupo establecido de gastos”

**Análisis 3:** Menciona que los gastos dependen de cómo otorgue la matriz, pese a que tienen un control de gastos, existe una debilidad en controlar sus gastos de acuerdo a los recursos que manejan las diferentes organizaciones

**Pregunta N° 4:** ¿Existe una comunicación efectiva entre los colaboradores de cada departamento para trabajar de forma coordinada?

**Respuesta 4:** “No, entre todos los departamentos tenemos comunicación efectiva tanto de despachos

**Análisis 4:** Al ser la persona entrevistada una colaboradora encargada de supervisor al nivel operativo, considera que, si existe una comunicación efectiva y eficaz, sin embargo, esta comunicación depende de los procesos que se llevan a cabo más no son políticas que incentivan a tener una comunicación efectiva para todos los aspectos o actividades que se llevan a cabo en la cooperativa.

**Pregunta N° 5:** ¿Considera que la tecnología actual de la cooperativa, permite realizar procesos efectivos?

**Respuesta 5:** “sí efectivamente lo que es la cooperativa en línea por ejemplo una muy buena es que tiene la cooperativa en donde se puede verificar en este caso créditos, puede pagar lo que es servicios básicos, de saber una muy buena en función de cliente externo en ese caso y para el manejo de lo que es información de cliente interno se lo lleva a cabo lo que es mediante correo.”

**Análisis 5:** Menciona que la cooperativa tiene una página en línea que les permite realizar préstamos, sin embargo, para que estos procesos se lleven a cabo en la organización y sea monitoreado por un asesor de crédito de forma presencial, únicamente se manejan con herramientas tradicionales, es decir realizan sus procesos a través de correos electrónicos.

**Pregunta N° 6:** ¿Existen planificaciones de nuevos productos o servicios que estén enfocados en mejorar la calidad económica de los potenciales socios?

**Respuesta N°6:** “Sé requiere mejorar productos de la cooperativa más no para el cliente tanto de socios externos como perdón de clientes externos como clientes siempre está buscando la mejor opción para los servicios”

**Análisis 6:** En función de la planificación de crear nuevos productos o servicios se mencionan que la cooperativa busca sacar nuevos productos o servicios, de los cuales son servicios financieros que otras instituciones ya cuentan, sin embargo, la cooperativa no mantiene una producto o servicio que les diferencia de la competencia.

**Pregunta N° 7:** ¿Cuenta con un plan de marketing que permita posicionarse de forma efectiva en el mercado?

**Respuesta 7:** “ha permitido posicionarse de forma efectiva en el mercado tratando de llegar en este caso a socios de acuerdo a las edades personas a niños, efectivamente la cooperativa ha crecido en el tiempo no años que tenemos ha buscado así también beneficio de nuestros socios este plan de marketing va en función de lo que son las nuevas tendencias”

**Análisis 7:** Respecto al plan de marketing que llevan a cabo en la cooperativa son aspectos que van en función de las nuevas tendencias, sin embargo, se menciona que en los medios posibles de comunicación de las personas adultas quienes serían los principales

potenciales clientes no existe un flujo de marketing, aunque menciona que ya se está creando estrategias para este grupo de nicho de mercado.

**Pregunta N° 8:** ¿Existe un control interno que permita evaluar el desempeño y el cumplimiento de funciones de los colaboradores?

**Respuesta 8:** “Si siempre se ha realizado bajo pruebas físicas, pruebas que nos envían a la intranet, siempre nos están evaluando lo que nosotros hacemos, por ello nos permite darnos cuenta en qué estamos fallando”

**Análisis 8:** De acuerdo al control interno mencionan que sí existe un control interno que les permite evaluar el desempeño mediante una evaluación que constantemente les envían, por intranet, aunque estos controles están enfocados a mejorar las funciones que realizan dentro de la organización no tienen un plus adicional para evaluar, calificar y mejorar el desarrollo personal de los colaboradores.

**Pregunta N° 9:** ¿Existen estrategias o instrumentos que permitan estudiar la satisfacción de los socios-clientes?

**Respuesta 9:** “Si se hace mediante llamadas, encuestas y se puede verificar, también tenemos el buzón de quejas... en donde tenemos el buzón, pero no ha tenido quejas”

**Análisis 9:** Las estrategias o instrumentos que utilizan para estudiar la satisfacción de los socios, son por medio de llamadas o por el buzón de quejas que tienen dentro de las instalaciones de la cooperativa, aunque no tienen claro el hecho de manejar instrumentos para medir la satisfacción de los socios, ya que al mencionar el promedio de quejas que es de 0, se podría determinar que la herramienta no es efectiva.

**Pregunta N° 10:** ¿Considera que los productos y servicios que ofrecen son de calidad y satisfacen las necesidades económicas de los socios-clientes?

**Respuesta 10:** “Son de calidad por eso la cooperativa esta en este segmento”

**Análisis 10:** Para el supervisor operativo considera que los productos y servicios que oferta la cooperativa satisfacen las necesidades económicas de los socios clientes, aunque su línea de productos o servicios sean igual que de la competencia resalta que si mejora la calidad de socioeconómica.

**Pregunta N° 11:** ¿El tiempo de desembolso de créditos depende del socio, políticas, personal o de procesos administrativos?

**Respuesta 11:** “Depende mucho de los procesos que realizase el personal y del socio también, porque hay ocasiones que tenemos carpetas para el desembolso, pero el cliente no viene” “Los procesos dependen de las políticas de la cooperativa”

**Análisis 11:** Considera que el tiempo de desembolso de créditos depende de los cuatro factores mencionados; del socio, políticas, personal y procesos internos, ya que depende de que el socio presente la documentación que se requiere, a su vez depende del grado de interés que tenga el personal, del proceso administrativo que manejan el cual no tienen una rapidez para el desembolso de créditos, sin embargo menciona el hecho de que estos procesos son tardíos por las políticas que maneja la cooperativa.

**Pregunta 12:** ¿Aplica estrategias para el desarrollo operacional del empleado y administrativo?

**Respuesta 12:** “Si siempre se está aplicando” “Por ejemplo de socio trae nuevo socio, la persona que refiere se están ganando créditos, para los empleados se hace como ruletas, juegos que son parte de la cultura organizacional”

**Análisis 12:** Si desarrollan estrategias para el desarrollo operacional del empleado y administrativos, mencionando a la cultura organizacional como una herramienta para el desarrollo operacional, a través de ruletas de sorteos y juegos.

**Pregunta 13:** ¿Considera que la formación de equipos de trabajo para el cumplimiento de objetivos es indispensable para el desarrollo organizacional?

**Respuesta 13:** “Creería que es lo más importante en este caso colaborarnos dentro de todo el equipo para que la agencia funcione...” “se debería hacer combinado en todo lo que es el área o y el área comercial existe la participación de todos los colaboradores para el ingreso a nuevos mercados “

**Análisis 13:** Considera que la formación de equipos de trabajo les permite mejorar los procesos que se llevan a cabo, ya que la ayuda mutua encamina a cumplir objetivos, a su vez considera importante el crear equipos de trabajo con diferentes personas, es decir con diferentes áreas.

**Pregunta 14:** ¿Existe participación de todos los colaboradores para el ingreso a nuevos mercados?

**Respuesta 14:** “en función de todas las estrategias que se ha llevado a cabo para mejorar lo que es la dirección en sí es de forma organizacional, más existe en ingreso a nuevo mercados”

**Análisis 14:** Se menciona que todos los colaboradores son parte del ingreso a nuevos mercados, aunque resalta que el área de créditos son los encargados de realizar el ingreso a nuevos mercados.

### 6.1.5 Entrevista Miembro del Consejo Administrativo Operativo

**Pregunta N° 1:** ¿Cuenta con alianzas que permitan vincular la relación de créditos entre alguna institución y a la cooperativa?

**Respuesta 1:** “La cooperativa se enfoca en ser una entidad de apoyo social, más no tenemos como fin lucrar, es por ello que las alianzas no se dan, no nos manejamos como otras entidades que tienen apoyo de accionistas extranjeros”

**Análisis 1:** Considera que no los socios accionistas de la cooperativa no son personas extranjeras sino más bien que son todos los socios de la cooperativa, por ello menciona que al ser una entidad cooperativista el crear alianzas estratégicas lo ve desde un segundo plano

**Pregunta N° 2:** ¿Cómo se encuentra el estado de flujo de efectivo en relación al desembolso de créditos que se otorga?

**Respuesta 2:** “Sí tiene un buen flujo de efectivo, porque nosotros somos una cooperativa que no tiene principios de lucrarse sino más bien que con el aporte de nuestros socios nosotros podamos realizar el giro del efectivo”

**Análisis 2:** Menciona que el flujo de efectivo es positivo, ya que los aportes de los socios les ha permitido estar estables en el sistema financiero permitiendo de esta manera otorgar de forma efectiva el desembolso de créditos que han solicitado los socios-clientes

**Pregunta N° 3:** ¿Existe un control de gastos de cada agencia, lo cual permite planificar de forma estratégica los gastos?

**Respuesta 3:** “Si, los gastos vienen direccionado desde la matriz, por ello a cada agencia nosotros les otorgamos un presupuesto de acuerdo a sus necesidades no podemos distribuir dinero o hacer gastos en las agencias sin antes tener disposición de la agencia matriz que está en Tulcán”

**Análisis 3:** Considera que el control de gastos les permite planificar de mejor manera ya que sus gastos son monitoreados por la agencia matriz, es decir que la agencia de Latacunga debe emitir sus necesidades y de acuerdo a eso planificar los gastos y los presupuestos.

**Pregunta N° 4:** ¿Desarrolla la cooperativa estrategias defensivas para prevenir pérdidas financieras antes de una intervención operativa?

**Respuesta 4:** “se hace aquí una comisión de crédito como le digo que analizamos bien los créditos para que no se produzca estos interfaces que de repente el socio se va a otro país, digo y no es que cubre la cooperativa sino a nosotros como socios, porque se debe asumir a dividir tomando en cuenta esto, que tiene que asumir no el socio sino los socios que son porque no somos una identidad bancaria para que asuma la cooperativa por eso es que los bancos si rematan tienen algún tipo de estrategias para poder cubrir las necesidades de pago”

**Análisis 4:** Las estrategias que llevan a cabo son estrategias de evaluación al socio que desea ser parte de la cooperativa y al socio que desea que se le otorgue el crédito, es decir, además con las reuniones que mantienen con el consejo directivo les permite tomar decisiones en relación de la información que se desglose de las diferentes plataformas de análisis de crédito

**Pregunta N° 5:** ¿Considera que la tecnología actual de la cooperativa, permite realizar procesos efectivos?

**Respuesta 5:** Un nuevo sistema COBIS entonces pasamos toda la información que tenemos anteriormente porque esta tecnología de COBIS nos permite tener más supervisión o más control de todos los procesos que hacemos entonces en estados de control nosotros por ejemplo administrativos nosotros cada semana tenemos una reunión entonces cada semana nos va pasando los informes cómo está pasando”

**Análisis 5:** En relación a la respuesta otorgada, se hace mención a la tecnología que tienen para llevar a cabo el desarrollo de los productos o servicios, menciona por otro lado la utilización de la tecnología de punta en relación a los sistemas para el análisis de créditos, aunque resalta el tema de que se está llevando a cabo un plan lo cual permita al personal de la cooperativa se puedan preparar en tema de ingenierías en sistemas.

**Pregunta N° 6:** ¿Cuenta con un plan de marketing que permita posicionarse de forma efectiva en el mercado?

**Respuesta 6:** “Estoy enfocado en todos los segmentos en redes sociales en esta edad, tenemos Facebook hasta todas estas de ahí en contacto con lo que es de aquí en Latacunga, por ejemplo, también de redes sociales de aquí tenemos no manejamos para hacernos conocidos donde les damos a conocer en cada provincia tratamos de manejarnos bastantes redes sociales de un grupo de WhatsApp donde se les informa a todos los socios se le comunica sorteos cualquier cosa”

**Análisis 6:** En relación a esta respuesta considera que el flujo de efectivo que manejan no tienen un plan de marketing que les permita desempeñarse de forma efectiva en el mercado, lo cual no les ha permitido resaltar en tema de publicidad frente a la competencia. Únicamente realizan marketing en grupos de WhatsApp con cliente fieles a la cooperativa”

**Pregunta N° 7:** ¿Existen estrategias o instrumentos que permitan estudiar la satisfacción de los socios-clientes?

**Respuesta 7:** “sí, nosotros mire tenemos un encuestador cada año vamos a hacer encuestas y nosotros damos también una referencia por supuesto donde nosotros veamos cuando hacemos entrevistas a los socios insatisfechos en cuanto a los créditos”

**Análisis 7:** Las estrategias que utilizan para estudiar la satisfacción de los clientes, es a través de encuestas, lo cual consideran que es una herramienta que les indica el grado de satisfacción que han tenido al momento de recibir algún producto o servicio.

**Pregunta N° 8:** ¿El tiempo de desembolso de créditos depende del socio, políticas, personal o de procesos administrativos?

**Respuesta 8:** “primeramente el socio un rato que viene a pedir un crédito no primero tiene que vemos el cupo de crédito, si vemos que esta persona está bien entonces se lo manda a solicitar lo papeles depende de la premura que traiga entonces póngase trae en días ahí ya no depende de la cooperativa la demora de los días esto está dependiendo no es cuestión de la cooperativa sino de del socio”

**Análisis 8:** El tiempo de desembolso de créditos depende de las políticas que maneja la cooperativa, ya que para otorgar un crédito tienen que pasar por varios filtros, lo cual realizan con la finalidad de tener menos riesgos en sentido de fracasar con la intervención financiera, es decir, que el socio les deje en contra con el efectivo.

**Pregunta N° 9:** ¿Aplica estrategias para el desarrollo operacional del empleado y administrativo?

**Respuesta 9:** “Siempre es la capacitación para cada área incluso les hacemos la capacitación a todos porque como le digo que nosotros tenemos este crecimiento del personal que desde caja se pasa a sistema lo pasa, entonces la gente cuando necesita póngase usted dentro de caja y necesita que de crédito entonces está capacitada para ir a dar el crédito, la capacitación si es constante...”

**Análisis 9:** Si se realizan estrategias para el desarrollo, ya que, al momento de contar con una vacante, primero realizan la oferta dentro de la cooperativa, para que los talentos que tienen los colaboradores sean resaltados en cada uno de sus puestos de trabajo, aunque no todos los colaboradores tienen esa apertura ya que todo depende de los perfiles de cada colaborador.

## 6.2 Diagnósticos

### 6.2.1 Diagnóstico del manejo de clientes internos

Según el análisis realizado en base a la entrevista, se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., presenta los siguientes problemas respecto al manejo de los clientes internos.

- Falta de comunicación efectiva entre los diferentes colaboradores, puesto que se lleva a cabo de forma vertical u horizontal dependiendo el caso, más no se encuentra estandarizada.
- Inexistencia de un plan de capacitación de aprendizaje para los colaboradores relacionado con el crecimiento personal y organizacional mismo que se encuentre organizado según el tiempo, disponibilidad, y funciones de los colaboradores.
- No existe participación de todos los colaboradores, es decir no hay aportación de opiniones o ideas para la toma de decisiones.
- Deficiente motivación o reconocimientos para los colaboradores respecto a las actividades que realizan.
- Insuficiente compromiso de los colaboradores en relación a la misión y los valores corporativos.
- Falta de automatización de procesos administrativos en función de los créditos, lo cual desmotiva al colaborador a desempeñarse en su puesto de trabajo.
- Deficiente control en la aplicación de encuestas para evaluar las funciones de los colaboradores.

### **6.2.2 Diagnóstico del manejo de clientes externos**

En relación a los análisis que se obtuvieron se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., presenta el siguiente diagnóstico en función del manejo de los clientes externos.

- Deficiente atención al cliente por parte de los colaboradores en los diferentes departamentos; caja, asesor de crédito y atención a los socios.
- Demora en el otorgamiento de créditos solicitados por los socios, por la dificultad de los procesos que se llevan a cabo para recabar la información.
- Deficiente información que se brinda a los socios acerca de los servicios y productos existentes en la cooperativa.
- Dificultad para llegar a las personas de sectores alejados a la cooperativa, es decir la cooperativa aún no ha llegado a los sectores de intereses.
- Los productos y servicios no satisfacen todas las necesidades de los socios o de los potenciales clientes.
- La deficiente creación de marketing enfocado a los diferentes sectores no genera un sentido de pertenencia en los socios.
- El trato que se brinda a los socios, no es efectivo para la fidelización de cada uno de los clientes.
- La información que se mantiene de los socios-clientes no recibe un proceso de archivación efectiva.

### **6.2.3 Diagnóstico de la infraestructura**

- La cooperativa no cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones.
- Falta de sistemas para la automatización de los procesos de otorgamiento de créditos.
- Inexistencia de sistemas para el manejo y control de documentos.
- Deficientes procesos administrativos por la falta de digitalización de los documentos.
- Tecnología no adecuada para el manejo de las transacciones de los socios, es decir no se encuentra desarrollados los programas de acuerdo al segmento de los socios.

### **6.2.4 Diagnóstico en relación de los competidores principales**

- Los bancos al ser entidades financieras con acciones de personas extranjeras presentan una bolsa de activos superior a la bolsa de activos de las cooperativas, por lo que los bancos ofrecen créditos con una tasa de interés baja para los socios.

- Los bancos al mantener activos superiores, realizan publicidades de forma constante, es decir su disponibilidad y planificación adecuada les permite tener un desarrollo de marketing efectivo.
- Los servicios que ofrecen los bancos son más acogidos por parte de la sociedad.

### 6.3 Análisis Interno

El análisis interno permitió evaluar procesos y componentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga destacando las fortalezas y debilidades con la finalidad de realizar actividades de corrección o adoptar herramientas estratégicas para la optimización en sus servicios como entidad financiera.

#### 6.3.1 Planteamiento de nomenclaturas

##### Tabla

5

##### *Nomenclaturas*

Nomenclatura	
CG	Capacidad Gerencial
TH	Capacidad de Talento Humano
CS	Calidad de servicios
DC	Desarrollo y Crecimiento

##### Tabla 6

##### *Categorización*

Categorización	
GF	Gran Fortaleza
F	Fortaleza
GD	Gran Debilidad
D	Debilidad

- **Análisis de la Capacidad Gerencial**

**Tabla 7**  
*Capacidad Gerencial (CG)*

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
CG	Planificación	Planificación regular	Logro de objetivos eficaces			D	
CG	Organización	Organigrama aceptable	Diseño de áreas organizadas		F		
CG	Dirección	Ineficiente dirección	Demora en la ejecución de procesos				GD
CG	Control	Insuficiente control	Control de actividades fuera del cumplimiento de objetivos			D	
CG	Evaluación	Regular evaluación de funciones	Se efectúan evaluaciones de funciones cada mes.		F		
CG	Toma de Decisiones	Insuficiente toma de decisiones	Falta de toma de decisiones de forma horizontal			D	
CG	Comunicación	Insuficiente comunicación	Desconocimiento en las actividades y procesos			D	
CG	Liderazgo	Regular liderazgo	Colaboradores que cumplen funciones.		F		

- **Análisis del Talento Humano**

**Tabla 8**  
*Talento Humano (TH)*

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4

<b>TH</b>	Reclutamiento	Oferta de vacantes	Se prioriza el talento existente en la cooperativa	GF
<b>TH</b>	Contratación y Selección	Existencia de competencia laboral	La demanda está de acuerdo a la oferta de cargos	F
<b>TH</b>	Capacitación	Deficiente capacitación	Desorganización en la capacitación al personal de acuerdo a las nuevas tendencias	GD
<b>TH</b>	Estabilidad Laboral	Estabilidad laboral regular	Personal que realiza las funciones únicamente que le corresponden	D
<b>TH</b>	Incentivos	Deficientes incentivos monetarios y no monetarios	Personal desalineado en el cumplimiento de objetivos	D
<b>TH</b>	Experiencias del colaborador	Personal con experiencias acorde al cargo	Desempeñan las funciones en bien de la organización	F

- **Análisis de la calidad del servicio**

**Tabla 9**

*Calidad del Servicio (CS)*

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
CS	Entrada y Salida de dinero	Regularidad en captación y desembolso de créditos	Flujo de efectivo en las transacciones	GF			
CS	Atención al cliente	Deficiente entrega de información a los clientes	Socios desinformados				D
CS	Calidad del servicio	Servicios de oferta cooperativista	Satisfacción de las necesidades financieras del cliente	F			
CS	Innovación del servicio	Deficiente ofrecimiento de nuevos productos o servicios financieros	Socios no fidelizados a la cooperativa				GD

CS	Marketing	Insuficiente desarrollo de publicidad	Desconocimiento de la marca en el mercado	D
----	-----------	---------------------------------------	---	---

- **Análisis del desarrollo y crecimiento**

**Tabla 10**

*Desarrollo y crecimiento (DC)*

Código	Factor de Desempeño	Comportamiento	Impacto	Categorización			
				1	2	3	4
CS	Productividad	La productividad va en función de la cartera de créditos.	Flujo de créditos efectivos		F		
CS	Clima laboral	Espacios de trabajo regulares	Desempeño de actividades efectivas		F		
CS	Cultura organizacional	Los valores se encuentran desalineados a la misión.	Colaboradores sin sentido de pertenencia.			D	
CS	Desarrollo profesionales	Inexistencia de planes efectivos para el crecimiento profesional y personal.	Personal con falta de conocimientos en nuevas tendencias.				GD
CS	Trabajo en equipo	Formación de equipos de trabajo	Cumplimiento de actividades con eficacia y más no eficiente		F		

### 6.3.2 Resumen del Análisis Interno

Al realizar el análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., se puede identificar los factores más representativos resaltando las fortalezas y debilidades que más aportan y debilitan a la cooperativa, el análisis se llevó a cabo en cuatro ámbitos importantes para relacionar el desarrollo organizacional, como es en la capacidad gerencial, talento humano, calidad de los servicios y en el ámbito de crecimiento y aprendizaje de los colaboradores.

Dentro de las nomenclaturas de análisis de la capacidad gerencial, se analizan en 8 factores; planificación, organización, dirección, control, evaluación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo, obteniendo como resultado 3 fortalezas, 4 debilidades y 1 gran

debilidad, para lo cual se hace énfasis en su estructura organizacional como una fortaleza que puede aportar a las debilidades en la falta de toma de decisiones de forma horizontal, además de la falta de conocimiento por parte de los colaboradores en los procesos que se llevan a cabo dentro la cooperativa.

Por otro lado tenemos la nomenclatura del talento humano, en donde se analizan 6 factores de desempeño; reclutamiento, contratación y selección, capacitación, estabilidad laboral, incentivos, experiencias del colaborador, dando como resultado 2 fortalezas, 2 debilidades, 1 gran debilidad y 1 gran fortaleza, en donde las ponderaciones más representativas es en la falta de incentivos a los colaboradores, deficiente capacitación, y como una de las grandes fortalezas se encuentra en el reclutamiento del personal en donde se lleva a cabo el proceso de reclutamiento como primera instancia dentro la cooperativa.

Como siguiente nomenclatura tenemos la calidad del servicio en donde se analizan 5 factores como; entrada y salida de dinero, atención al cliente, calidad del servicio, innovación del servicio y marketing, en donde se puede identificar 1 fortaleza, 1 gran fortaleza, 2 debilidades y 2 grandes debilidades, en donde el flujo de efectivo es una gran fortaleza para la cooperativa, sin embargo, el desconocimiento de la marca, proporciona una cartera de clientes baja.

Como última nomenclatura tenemos el análisis del desarrollo y crecimiento, para esta nomenclatura se analiza 5 factores enfocados en productividad, clima laboral, cultura organizacional, desarrollo profesional y trabajo en equipo, en donde se obtiene como resultado 3 fortalezas, 1 debilidad y una gran debilidad, siendo la deficiente cultura organizacional un factor de gran importancia que afecta al desarrollo organizacional así como también la falta de organización del desarrollo de aprendizaje.

## **6.4 Análisis Externo**

### **6.4.1 Factor político**

- **Desestabilidad del gobierno ecuatoriana**

El Ecuador en los últimos años ha atravesado crisis de gobierno, puesto que la desestabilidad en la administración de gobiernos anteriores ha ocasionado problemas como los paros nacionales, levantamiento de juicios en contra del gobierno o la disolución del parlamento, causando dificultades en el CNE respecto a la planificación de las elecciones 2025, dando como resultado unas elecciones anticipadas con la finalidad de determinar un presidente quien cumpla con el período restante del gobierno anterior.

Sin embargo, la rivalidad entre los diferentes partidos políticos del Ecuador, ha generado una disputa grave por su posicionamiento, lo cual dejó graves consecuencias en los diferentes movimientos, como referencia se muestra el fallecimiento del candidato a la presidencial Fernando Villavicencio representante del partido político “Concertación” durante el período de campañas.

Ecuador enfrenta una crisis socio económica y política que ha desencadenado n una pérdida de confianza en las autoridades, como lo demuestran las cifras: el 90% de los ecuatorianos se siente pesimista y solo el 20% confía en el gobierno (Alvarado, 2024).

- **Corrupción**

Los altos índices de corrupción en las diferentes instituciones públicas del Ecuador, ha desatado juicios políticos en contra de varios funcionarios públicos y miembros de la asamblea ecuatoriana, estos procesos son llevados a cabo con la finalidad de mostrar transparencia en la toma de decisiones en relación de los diferentes ámbitos del país.

El alto grado de corrupción que existe ha sido un referente para generar situaciones de delincuencia o desbalances en los diferentes centros penitenciarios del país. Uno de los referentes de la corrupción, es el proceso que se lleva a cabo dentro de la institución pública denominada Fiscalía General del Estado en donde se muestra procesos deficientes y corruptos.

Según la página oficial de la Fiscalía General del Estado del Ecuador muestra 29 casos que se llevan a cabo por delitos como; Delincuencia organizada, obstrucción de la justicia, cohecho, tráfico de influencias, peculado, lavado de activos, trata de personas, delincuencia ilegal, extorsiones, formulación de cargos, entre otros casos que derivan por actos no legales.

- **Políticas de subvenciones**

Las subvenciones que se llevan a cabo por parte del gobierno ecuatoriano, son actividades que se han reformado según la ideología del gobierno actual, lo cual provoca un desacuerdo en ciertos grupos ecuatorianos, si bien es cierto se va disminuyendo o aumentando los beneficios para la sociedad de acuerdo a las consideraciones o disposiciones del estado ecuatoriano, algunas ayudas que actualmente se ofrece al pueblo ecuatoriano son: transferencias monetarias directas como bonos y pensiones a grupos determinados, estos bonos más representativos son los “Bonos de Desarrollo Humano”, “Bono de Desnutrición” “Pensión para adultos mayores”, “Pensión para personas con discapacidad” entre otros bonos que se muestran dentro de la página oficial de subsidios del Ecuador.

- **Políticas fiscales**

El gobierno del Ecuador se ha integrado el cobro de impuestos adicionales a los que ya existía dentro de las reformas tributarias, estas políticas de gobierno ha causado importantes seguimientos en el cumplimiento de responsabilidades tributarias en personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privados, generando mayor control en las actividades que desempeñan los sectores empresariales, aunque existen grupos políticos que no cumplen con sus obligaciones tributarias, existen grupos que se ven afectados al momento de ser aplicados con todas las responsabilidades tributarias.

#### **6.4.2 Factor económico**

- **Inversiones**

Las inversiones que se realizan en los diferentes sectores del Ecuador, se desarrollan durante sesiones y mesas redondas con empresas importantes del mundo, durante los últimos periodos de gobernación del estado actual se presentan inversiones de aproximadamente 4 millones de dólares enfocados 68 propuestas de inversión pública y privada para mejorar los aspectos socioeconómicos del país en 23 prefecturas de las diferentes provincias del Ecuador, algunas organizaciones que realizan inversión con el Ecuador; Unión Europea, Banco Europeo de Inversiones, Agencia Francesa, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, Grupo Orión, Ceiba Internacional, entre otras organizaciones que pretenden invertir en el Ecuador.

- **Renta Nacional**

Actualmente el incremento de la renta interna para las personas que poseen bienes inmuebles y patrimonios, para el gobierno es esencial ya que estos ingresos tributarios permiten cubrir ciertos gastos que mantiene y se debe llevar a cabo en el Ecuador, según el sector donde se encuentre el bien la renta varía, aunque se considera que el 64% y el 95% del salario básico que es de 422, según un estudio de portal Inmobiliario Properati.

Además del incremento a la renta acompañado del incremento en el IVA en ciertos productos y servicios, proporciona resultados en la declaración de impuestos de IVA mensuales, así como también de los Impuestos a la Renta anuales puesto que su control ha incrementado en sectores más vulnerables como artesanos y más no en las empresas grandes del Ecuador.

A partir de enero de 2024, las personas que tengan ingresos superiores a USD 11.902 anuales o USD 991,8 mensuales deberán pagar el Impuesto a la Renta (IR). Aquellos que ganen menos de esa cantidad estarán exentos de este impuesto. Esta información se basa en la tabla de declaración del Impuesto a la Renta publicada por el SRI el 21 de diciembre de

2023. La base exenta para el pago del IR ha aumentado en comparación con 2023, cuando era de USD 11.722 anuales o USD 977 mensuales (Tapia, 2024).

- **Exportaciones**

Las exportaciones para el Ecuador han permitido mejorar los niveles de vida de ciertos sectores económicos, puesto que al tener una variedad de productos de exportación con una trayectoria positiva de productos como, banano, cacao, rosas, camarón entre otras producciones se logra llenar el mercado de países vecinos, aunque por malas decisiones del gobierno ecuatoriano frente a la cancillería de México desato grandes dificultades de salida de mercadería para el sector de exportación de rosas.

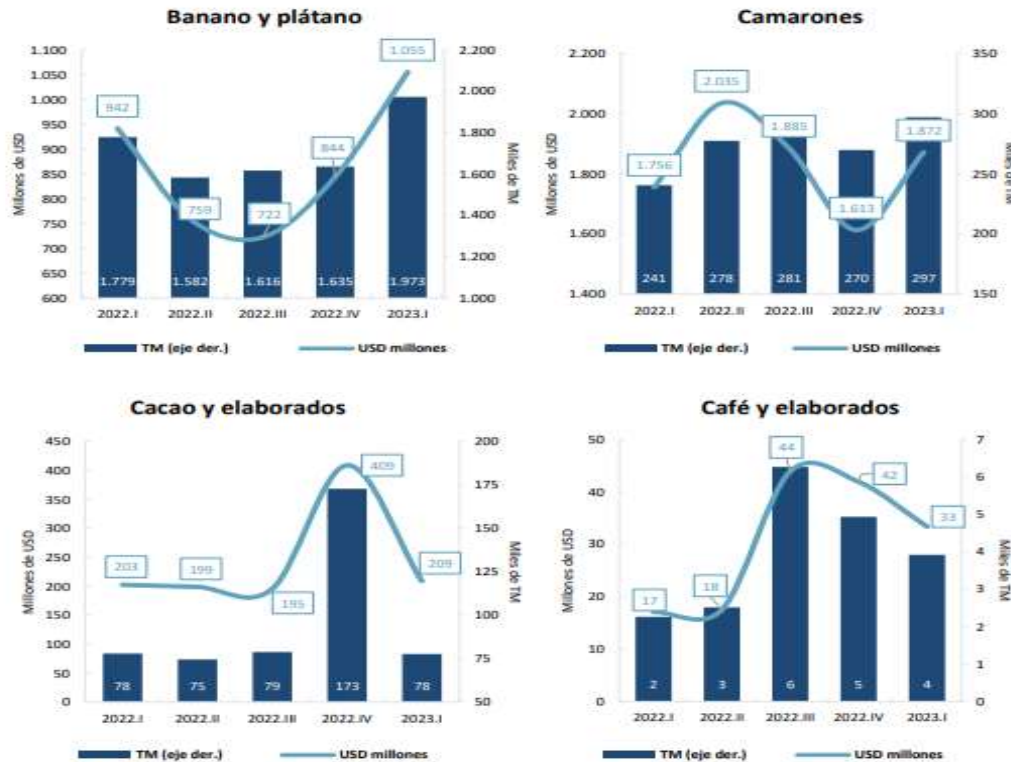
Durante el trimestre, el crecimiento estuvo impulsado principalmente por un aumento del 13,0% en el volumen de exportaciones. Sin embargo, los precios internacionales de venta experimentaron una disminución del 3,2%. De manera similar, en comparación con el mismo período del año anterior, se observó un incremento del 11,3% en el volumen exportado, a pesar de una caída del 3,9% en los precios de comercialización (Banco Central del Ecuador, 2023).

“Los principales mercados de destino de las exportaciones totales ecuatorianas en este período fueron Estados Unidos, con una participación del 25,1%, seguido por China con 21,3% y Panamá con el 10,3%.” (Banco Central del Ecuador, 2023)

Esto muestra los resultados de los productos tradicionales que se exportan del Ecuador, a continuación, se muestra las estadísticas de los productos exportados como Banano, camarones, cacao y café.

### Ilustración 3

#### Productos exportados



Fuente: Banco Central de Ecuador (2023)

- **Tratado de libre comercio**

Con los tratados de libre comercio que el Ecuador coordina con otros países permite a las personas y empresas que se dedican a la producción de productos representativos logren exportar sus productos de forma libre sin pagar ciertos valores de aranceles, esto permite que grupos económicos logren desarrollarse de forma efectiva y así aporten a la economía interna del país, el tratado de libre comercio más reciente realizado es entre Ecuador y China.

Varios productos ecuatorianos podrían ingresar a China sin pagar aranceles. Actualmente, la pitahaya tiene un arancel del 20 %, el cacao en polvo del 15 %, el atún y sus derivados del 5 %, y los sombreros de paja toquilla del 8 %. Además, hay grandes oportunidades para exportar alimentos como piña, guaba, papaya, aguacate, arándanos, mango, quinua, estevia, palmito, espárragos, brócoli, carnes congeladas, pimienta, guayusa, yogur, mantequilla, quesos, entre otros (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2024).

### **6.4.3 Factor social**

Actualmente varias ciudades del Ecuador disminuyen sus habitantes, esto sucede por la migración elevada de ecuatorianas hacia países con estabilidad económica o al menos estabilidad en sus gobiernos, la migración se da por la falta de empleo y la crisis económica que atraviesa el país. Aunque por otro lado existe un incremento de población, sin embargo, este incremento es notorio en personas adolescentes, lo cual genera una preocupación en la sociedad, puesto que, al ser personas menores de edad, sin empleo y sin estabilidad económica son grupos vulnerables.

El éxodo de ecuatorianos hacia Estados Unidos y Europa en busca de mejores oportunidades laborales y condiciones de vida sigue creciendo. “Trabajamos en áreas del corredor Llanganates – Sangay [Tungurahua y Pastaza], donde casi no quedan jóvenes. La pobreza ha forzado a muchos a emigrar”, explica Granizo. En la costa de Ecuador, los niños y jóvenes son frecuentemente reclutados por organizaciones delictivas (Alvarado, 2024).

Además, en el cantón Latacunga se incrementa grupos que se dedican a la agricultura y a actividades agropecuarias, estas actividades son principales dentro de este cantón lo cual genera nuevas bolsas de empleo o creación de nuevos emprendimientos.

Aunque por otro lado la crisis de inseguridad que atraviesa el país son factores que limitan el desarrollo efectivo de las actividades de crecimiento empresarial y laboral en los ecuatorianos afectando de esta manera a los grupos importantes del Ecuador.

### **6.4.4 Factor tecnológico**

El desarrollo de nuevas tecnológicas como herramientas, aplicaciones y recursos que permiten realizar actividades de digitalización en diferentes ámbitos, es de ayuda para el desarrollo de las organizaciones. Algunas nuevas tendencias de tecnología como el desarrollo de inteligencia artificial IA, metaversos, nuevos sistemas para mejorar diferentes procesos son de soporte para mejorar el rendimiento de las empresas, además el crecimiento de la oferta de empresas que ofrecen el servicio de internet ha incrementado en la ciudad de Latacunga, permitiendo de esta forma realizar un análisis y tomar la mejor opción de rendimiento para la organización interesada.

El acceso a las Tecnologías de la Información Comunicación (TIC) constituye un derecho de todos los ciudadanos. Por ello, el Gobierno de la Revolución Ciudadana, a través

del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, por medio del acceso al Internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país.

Las palabras no bastan y por esta razón demostramos con cifras y estadísticas que los servicios de telecomunicaciones en el Ecuador han crecido notablemente. Por ejemplo, en el 2006, seis de cada 100 ecuatorianos tenían acceder a Internet; en el 2012, 60 de cada 100 ecuatorianos tenían acceso a Internet. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información 2013)

#### **6.4.5 Factor ecológico**

A nivel mundial el incremento del calentamiento global ha sido notorio esto a causa de la gran cantidad de contaminación ambiental por parte de los seres humanos, industrias que desatan grandes cantidades de desechos contaminantes para el medio ambiente, así también aún existen empresas que tienen un uso excesivo de papel para cumplir con sus procesos o transacciones. Además, por la falta de lluvias acompañado de ausencia de mantenimiento de plantas eléctricas, el Ecuador atraviesa una crisis eléctrica lo cual provoca la limitación de actividades en ciertas empresas, aunque también es un tema positivo para cuidar el medio ambiente y desarrollar programas de sostenibilidad.

#### **6.4.6 Factor legal**

En relación al objeto de estudio existe el ente de regulación para las cooperativas como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con su ente de regulación la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lo cual, con la clasificación de cooperativas según sus activos, la calificación y la segmentación permite que estas instituciones financieras desempeñen actividades responsables y legales en beneficio de la sociedad basados en el cooperativismo mutuo.

Por otro lado, tenemos las leyes de trabajo en donde según el Código de trabajo menciona que:

La normativa laboral en Ecuador regula las relaciones entre trabajadores y empleadores. Establece que un trabajador no debe trabajar más de 40 horas en una semana laboral estándar y que su jornada laboral diaria no debe superar las 8 horas Si una empresa no cumple con estas normas, puede ser sancionada y esto tendría un impacto negativo en sus operaciones (Código de trabajo, 2012)

Además, encontramos la ley de sueldos y salarios el cual muestra el incremento anual del porcentaje de salario básico unificado según el Ministerio de Trabajo en el Ecuador menciona en su acuerdo ministerial Nro. MDT-2023-175, de 15 de diciembre de 2023 que:

Se fijó a partir del 01 de enero de 2024 el salario básico unificado del trabajador en general en cuatrocientos sesenta dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 460,00) mensuales; Que el inciso segundo del artículo 1 del Acuerdo Ministerial *ibídem*, señala: “El porcentaje de incremento del salario básico unificado del trabajador en general para el año 2024 respecto del año 2023 es de 2,223 %, mismo que será aplicable para la fijación de los salarios mínimos sectoriales, que constan en las tablas de las respectivas comisiones sectoriales.” (Ministerio de Trabajo, 2023)

#### **6.4.7 Resultados del Análisis PESTEL**

En este análisis PESTEL se toma en cuenta factores; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en donde se puede identificar aspectos que son considerados como oportunidades y amenazas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., para crear estrategias que disminuyan el impacto para la organización.

Dentro del factor político se puede identificar una desestabilidad en el gobierno del Ecuador, esto es una amenaza para la cooperativa puesto que si el gobierno no lleva a cabo una buena administración existirá grandes problemas de rivalidades entre los partidos políticos, por ende los enfrentamientos paralizarán las actividades económicas, por ende, las actividades de las cooperativas se verán afectadas en el flujo de efectivo y desarrolla de transacciones.

Además, dentro de este factor tenemos a la corrupción como una gran influencia para el desarrollo de actividades, puesto que si desde el primer mandatario del Ecuador se desempeñan funciones con un grado de corrupción las instituciones públicas se mostraran con ese principio, afectando de esta forma a los sectores de educación, salud, obras públicas y otros aspectos que son de beneficio para la sociedad, esto se considera como amenaza para el buen desempeño de la cooperativa frente a entidades financieras que se encuentren vinculados con el estado.

Por otro lado, se analiza al factor económico obteniendo amenazas y oportunidades en relación a la cooperativa, en donde las inversiones que realiza el estado en beneficio de las diferentes provincias permiten que se incrementen actividades que influyan y aporten a la generación de economía en relación a los diferentes proyectos que se llevan a cabo, por otro lado tenemos como una oportunidad el libre comercio entre China y Ecuador, lo cual permite

que se lleve a cabo exportaciones de los productos más representativos que aportan a la economía del país. Esto es una oportunidad para que la cooperativa pueda enfocar nuevos productos y servicios enfocados a estos sectores económicos.

Como siguiente análisis se tiene al factor social, siendo la migración una gran amenaza para el desarrollo de la cooperativa, ya que varias personas deciden migrar a otros países por la falta de empleo en Ecuador, lo cual afecta el flujo de efectivo actual de los socios y la disminución de obtención de nuevos socios-clientes.

Seguidamente se analizó al factor tecnológico como una gran oportunidad para aprovechar la estandarización del uso de la tecnológica y la informática para mejorar los procesos deficientes de la cooperativa, mejorando los procesos en relación a las nuevas tendencias, herramientas, aplicaciones tecnológicas.

Así también se analizó al factor ecológico, obteniendo aspectos como oportunidades y amenazas en el desarrollo de actividades en relación a la cooperativa, es decir que el aumento de contaminación, la falta de digitalización eleva grandes cantidades de uso de papel desalineando la sostenibilidad, en donde los procesos que se llevan a cabo en la organización están relacionados con la deficiente sostenibilidad.

Por último, dentro de este análisis externo se analiza el factor legal, los ámbitos que se han tomado en cuenta son los más representativos en relación a la cooperativa, por lo que el aumento de salarios, es una gran ventaja para mantener estable a la sociedad enfocando a la estabilidad de los socios, aunque las nuevas leyes de tributación afectan a las actividades de diferentes sectores económicos del país.

En función de cada factor analizado se obtuvo las amenazas y oportunidades más representativas y que se relacionan con el desempeño en el mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga.

## 6.5 Matriz FODA

### *Tabla 11*

#### *Matriz FODA*

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
1. <b>Diseño de áreas organizadas</b>	1. Acuerdos de libre comercio en el Ecuador
2. Se efectúan evaluaciones de funciones cada mes.	2. Tasas de interés altas de las cooperativas

3. Colaboradores que cumplen funciones asignadas.	3. Crisis económica en los sectores principales del Ecuador
4. Desempeñan las funciones en bien de la organización y crecimiento institucional	4. Falta de financiamiento del estado del Ecuador en sectores vulnerables.
5. Se prioriza el talento existente en la cooperativa.	5. Incremento de la población
6. La demanda está de acuerdo a la oferta de cargos	6. Incremento de sectores agrícolas, agropecuarios
7. Flujo de efectivo en las transacciones	7. Estatus sociales medio en el cantón Latacunga
8. Satisfacción de las necesidades financieras del cliente	8. Estandarización de las TICS
9. Flujo de créditos efectivos	9. Diferentes empresas que ofrecen el servicio de internet.
10. Desempeño de actividades efectivas que en su momento se asigna	10. Programas de sostenibilidad
11. Cumplimiento de actividades con eficacia y más no eficiente	11. Incremento anual del Salario Básico Unificado en Ecuador
	12. Existencia de Entes de regulación como la SEPS, LOEPS
	13. Control de lavados de activos

<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1. Logro de objetivos eficaces	1. Desestabilidad del gobierno del Ecuador
2. Demora en la ejecución de procesos	2. Altos índices de corrupción en el Ecuador
3. Control de actividades fuera del cumplimiento de objetivos	3. Falta de administración de la municipalidad de Latacunga
4. Falta de toma de decisiones de forma horizontal	4. Políticas bancarias para la adquisición de créditos en el Ecuador
5. Desconocimiento en las actividades y procesos	5. Desempleo en el cantón Latacunga
6. Desorganización en la capacitación al personal de acuerdo a las nuevas tendencias	6. Altos niveles de impuestos en el Ecuador
7. Socios desinformados	7. Migración de los ciudadanos de Latacunga y de todo el Ecuador.
8. Personal que realiza las funciones únicamente que le corresponden	8. La competencia posee infraestructura adecuada a los servicios y productos
9. Personal desalineado en el cumplimiento de objetivos	9. La competencia posee tecnología para el manejo de procesos en relación a las TICS
10. Socios no fidelizados a la cooperativa	10. La tecnología de la competencia actúa mejor en función del Marketing
11. Desconocimiento de la marca en el mercado	11. Falta de innovación en los recursos tecnológicos.
12. Colaboradores sin sentido de pertenencia.	12. Incremento de problemas de contaminación
13. Personal con falta de conocimientos en nuevas tendencias	13. La competencia realiza actividades amigables con el medio ambiente
	14. Desabastecimiento de energía eléctrica
	15. Ordenanzas de restricción del comercio libre el Latacunga
	16. Procesos digitalizados para el ahorro de papel

### **6.5.1 Análisis del FODA**

La construcción del FODA se obtuvo a partir del análisis de los entornos internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga, dentro de este FODA se identifican ámbitos relacionados con los factores que según el impacto que tienen para la cooperativa se consideran como fortalezas que nacen de la organización, oportunidades que se encuentra en el ámbito externo a la organización, las debilidades que surgen de las actividades internas que se desarrollan dentro de la cooperativa y por último se tiene a la amenazas, aspectos que no dependen de la organización sino que surgen de acuerdo a como se desarrolle el ambiente externo.

Por lo cual dentro de las fortalezas se logró identificar 11 aspectos que son positivos para el desarrollo y el correcto funcionamiento de las actividades de la cooperativa, destacando al flujo de efectivo, el flujo de desembolso de créditos y el aprovechamiento del talento que tiene en cada uno de los colaboradores, para desempeñar actividades adicionales para el efectivo funcionamiento de la organización.

En las oportunidades se identifica a 13 aspectos, los cuales aportaran al mejoramiento de la prestación de los servicios y productos financieros que otorga la cooperativa, el incremento de una población permitirá enfocar a la creación de nuevas carteras de clientes, además el aumento anual del salario, logrará estabilizar los aportes de cada uno de los socios, así como también el desarrollo de nuevas tecnologías permitirá mejorar los procesos y sistemas que lleva a cabo la cooperativa.

Por otro lado se presenta las debilidades que posee la organización dando como resultado 13 debilidades que dificultan el cumplimiento de objetivos planteados por parte de la organización, es decir que la falta de incorporación del personal en la toma de decisiones afecta a la desinformación de los procesos o nuevos objetivos que se llevarán a cabo, por otro lado el

personal con deficiente capacitación afectara los procesos, así como también la falta de organización en programas de aprendizaje y crecimiento limita a obtener un personal con nuevos conocimientos en el mercado.

Como último, se muestran a las amenazas que se proporcionan por el ambiente externo, dentro de ella se identifican a 17 aspectos, en donde la cooperativa debe enfocarse para no limitar el buen desempeño de la organización dentro del mercado, se resalta a la desestabilidad del gobierno, corrupción, la competencia desarrolla planes de marketing en función de las nuevas tecnologías, a su vez una amenaza dentro de la ciudad de Latacunga son las ordenanzas proporcionadas por parte de la municipalidad respecto la falta de organización para no limitar desarrollar actividades de comercio esto en relación de los comerciantes ilegales.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas son de soporte para la creación de estrategias enfocadas al buen funcionamiento y el mejoramiento de procesos que se llevan a cabo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga.

## 6.5.2 Evaluación de Factores Internos

**Tabla 12**

*Valoraciones EFI*

Análisis	Peso	Valor
Fortalezas	60%	3-4
Debilidades	40%	1-2

**Tabla 13**

*Matriz EFI*

	Fortalezas	Peso	Peso%	Valor	Ponderación
1.	Diseño de áreas organizadas	0.07	7%	4	0,28
2.	Se efectúan evaluaciones de funciones cada mes.	0.05	5%	3	0,25
3.	Colaboradores que cumplen funciones asignadas.	0.05	5%	3	0,15
4.	Desempeñan las funciones en bien de la organización y crecimiento institucional	0.03	3%	3	0,09
5.	Se prioriza el talento existente en la cooperativa.	0.05	5%	3	0,15
6.	La demanda está de acuerdo a la oferta de cargos	0.05	5%	3	0,25
7.	Flujo de efectivo en las transacciones	0.06	6%	4	0,24
8.	Satisfacción de las necesidades financieras del cliente	0.05	5%	3	0,15
9.	Flujo de créditos efectivos	0.06	6%	4	0,24
10.	Desempeño de actividades efectivas que en su momento se asigna	0.07	7%	4	0,28
		0.03	4%	3	0,12

**11. Cumplimiento de actividades con eficacia y más no eficiente**

		Total	0.06	60	1,97	
<b>Debilidades</b>		Peso	Peso%	Valor	Ponderación	
1.	Logro de objetivos eficaces	0.05	5 %	2	0,10	
2.	Demora en la ejecución de procesos	0.04	4%	2	0,10	
3.	Control de actividades fuera del cumplimiento de objetivos	0.02	2%	1	0,03	
4.	Falta de toma de decisiones de forma horizontal	0.03	3%	2	0,06	
5.	Desconocimiento en las actividades y procesos	0.05	5%	2	0,10	
6.	Desorganización en la capacitación al personal de acuerdo a las nuevas tendencias	0.03	3%	1	0,03	
7.	Socios desinformados	0.03	3%	2	0,06	
8.	Personal que realiza las funciones únicamente que le corresponden	0.02	2%	1	0,02	
9.	Personal desalineado en el cumplimiento de objetivos	0.03	3%	2	0,06	
10.	Socios no fidelizados a la cooperativa	0.04	4%	2	0,08	
11.	Desconocimiento de la marca en el mercado	0.02	2%	2	0,04	
12.	Colaboradores sin sentido de pertenencia.	0.02	2%	1	0,02	
13.	Personal con falta de conocimientos en nuevas tendencias	0.02	2%	1	0,02	
<b>Total</b>		0.04	40		0,72	

### 6.5.3 Análisis matriz EFI

#### 6.5.4 Evaluación de Factores Externos

En el análisis de la matriz EFI se valoraron los factores internos, es decir a las fortalezas y debilidades. Para obtener la ponderación, se ha calculado entre el peso y el valor, el rango de valores considerados para las fortalezas es 3 y 4, mientras que, para las debilidades es de 1 y 2, para conseguir el peso del 100% se dividió el 60% para fortalezas y el 40% para las debilidades.

Como resultado de la evaluación de los factores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga el producto fue de 4 factores con valores de 4 y 8 factores con un valor de 3. Al calcular cada factor, la ponderación total es de 1,97 indicando un coeficiente bajo para encontrarse en un rango estable. El factor con una ponderación más representativa es el diseño organizacional efectivo que tiene la organización en relación de los departamentos existentes.

Por otro lado, dentro de los factores de las debilidades, se encontró 8 factores con valor de 2 y 5 factores con valor de 1 dando como total 13 factores analizados, en la ponderación total se

obtuvieron en total 0.70 como sumatoria total de cada factor, la debilidad más representativa es el factor analizado en los procesos que se lleva a cabo dentro de la organización.

**Tabla 14**

*Valoraciones EFE*

<b>Análisis</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades</b>	50%	1-2-3-4-5
<b>Amenazas</b>	50%	1-2-3-4-5

**Tabla 15**

*Matriz EFE*

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1. Acuerdos de libre comercio en el Ecuador	0.03	3%	3	0.09
2. Tasas de interés altas de las cooperativas	0.05	5%	5	0.25
3. Crisis económica en los sectores principales del Ecuador	0.04	4%	4	0.16
4. Falta de financiamiento del estado del Ecuador en sectores vulnerables.	0.03	3%	3	0.09
5. Incremento de la población	0.05	5%	5	0.15
6. Incremento de sectores agrícolas, agropecuarios	0.04	4%	4	0.08
7. Estatus sociales medio en el cantón Latacunga	0.03	3%	3	0.09
8. Estandarización de las TICS	0.04	4%	4	0.08
9. Diferentes empresas que ofrecen el servicio de internet.	0.03	3%	3	0.09
10. Programas de sostenibilidad	0.03	3%	3	0.09
11. Incremento anual del Salario Básico Unificado en Ecuador	0.03	3%	3	0.09
12. Existencia de Entes de regulación como la SEPS, LOEPS	0.05	5%	5	0.20
13. Control de lavados de activos	0.05	5%	5	0.15
<b>Total</b>	0.50	50 %		1.61
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>

1. Desestabilidad del gobierno del Ecuador	5	5%	3	0.15
2. Altos índices de corrupción en el Ecuador	5	5%	2	0.10
3. Falta de administración de la municipalidad de Latacunga	5	5%	3	0.15
4. Políticas bancarias para la adquisición de créditos en el Ecuador	5	5%	3	0.15
5. Desempleo en el cantón Latacunga	5	5%	4	0.20
6. Altos niveles de impuestos en el Ecuador	5	5%	4	0.20
7. Migración de los ciudadanos de Latacunga y de todo el Ecuador.	5	5%	4	0.20
8. La competencia posee infraestructura adecuada a los servicios y productos	5	5%	4	0.20
9. La competencia posee tecnología para el manejo de procesos en relación a las TICS	5	5%	5	0.25
10. La tecnología de la competencia actúa mejor en función del Marketing	5	5%	5	0.25
<b>Total</b>	<b>0.50</b>	<b>50 %</b>		<b>1.85</b>

### 6.5.5 Análisis de matriz EFE

Para llevar a cabo la evaluación de factores externos, se valora mediante la multiplicación entre el peso y el valor, obteniendo de esta forma la ponderación de cada una de las oportunidades y amenazas, para ello se considera un peso referencia en donde al sumar todos los factores el resultado sea del 100%, 50% para las oportunidades y el 50 % para las amenazas.

En la evaluación de factores externos que encierra a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga se obtuvo como resultado una ponderación total de 1.61 para las oportunidades y el 1.85 para las amenazas, en donde los factores más representativos en relación de las oportunidades es el factor que indica su peso de 5% y su valor de 5 haciendo referencia a la influencia que tiene la competencia al ofrecer créditos con altos niveles de tasas de interés, por otro lado la oportunidad con el menor peso y menor influencia es la oportunidad 4, los resultados de este factor es 3 en peso y 3 en valor, mostrando que la falta del financiamiento del estado en ciertos sectores económicos es una oportunidad mínima para la organización.

Del mismo modo, se evaluó a las amenazas del ambiente externo respecto al objeto de estudio, como sumatoria de las ponderaciones se obtuvo un total de 1.85, los factores con menos ponderación son las amenazas 3 y 4 que obtienen como ponderación de 0.15 cada una, es decir

que su influencia es mínima para la organización, aunque como amenazas tenemos un alto número y representativo para el desarrollo de la organización.

## 6.6 FODA cruzado

**Tabla 16**

*FODA Cruzado*

FO	FA
(F7-O6) Desarrollar nuevos producto y servicios financieros que estén dirigidos a grupos de alto rendimiento en agricultura, así como también en sectores agropecuarios.	(F11-A12) Dirigir actividades de motivación para los socios-clientes disminuyendo la resistencia al cambio de usar papel a la digitalización.
(F9-O13) Enfocar el desembolso de créditos a sectores alejados con una tasa de interés baja apoyándose del control de lavado de activos.	(F5-A8) Asignar tareas de investigación de herramientas, aplicaciones o programas integrando así nuevos conocimientos en la infraestructura de los servicios.
(F8-O5) Realizar eventos solidarios públicos por aniversarios, integrando así a potenciales socios-clientes para la cooperativa.	(F6-A2) Realizar procesos de contratación efectivos para la integración del personal, evitando que el talento del personal se dirija a las instituciones públicas.
(F10-O10) Desarrollar programas de premiación para las personas que se vayan integrando a la digitalización apoyando así a la sostenibilidad.	(F4-A10) Organizar concursos de publicidad escrita y recomendada entre los colaboradores de la cooperativa mejorando el reconocimiento de la marca.
(F2-O11) Evaluar al personal un mes antes a la subida del salario básico unificado, añadiendo un valor adicional a su salario por el correcto desempeño en el cargo.	(F1-A9) Dirigir procesos administrativos y toma de decisiones en base de herramientas tecnológicas mejorando la funcionalidad de los procesos respecto a la satisfacción del servicio para el cliente.
DO	DA

---

(D2-O2) Mejorar las políticas en los procesos de otorgación de créditos, enfatizando sus actividades en la tasa de interés relacionada a la competencia.	(D9-A9) Incorporar procesos de comunicación basado en tecnologías efectivas para mejorar la alineación del cumplimiento de objetivos.
(D11-O3) Desarrollar programas de publicidad en los sectores de baja economía, alineando sus principios de cooperativismo mutuo.	(D3-A11) Evaluación con herramientas tecnológicas efectiva de control de las actividades enfocadas al mejoramiento profesional y personal.
(D10-O4) Crear alianzas que permitan el ofrecimiento de productos y servicios en sectores que se encuentren fuera los grupos de ayuda del gobierno.	(D4-A16) Incorporar a todas las áreas para la toma de decisiones, idealizando la lluvia de ideas en mesas redondas, disminuyendo el uso de papel en informes de diferentes áreas.
(D7-O11) Utilizar plataformas tecnológicas para el mejoramiento en la entrega de información de productos y servicios que ofrece la cooperativa.	(D6-A17) Realizar programas de crecimiento personal y profesional, aprovechando los conocimientos de colaboradores pertenecientes a la cooperativa evitando así el proceso de reclutamiento del nuevo personal con las nuevas leyes de contratación.
(D12-O11) Incrementar actividades que mejoren la cultura organizacional en función de incentivos monetarios para la generación del personal con sentido de pertenencia.	

---

### 6.6.1 Análisis de FODA cruzado

El FODA cruzado permitió realizar combinaciones con los diferentes componentes como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a partir de estas combinaciones de desarrolló estrategias enfocados en las perspectivas financiera, procesos internos, socio-cliente, crecimiento y aprendizaje lo cual permitirán mejorar la dirección estratégica para el efectivo desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga.

En el primer cuadrante tenemos el cruce denominado FO, compuesto por fortalezas y oportunidades, para lo cual se utiliza las fortalezas que tienen la organización para aprovechar las oportunidades que ofrece el ambiente externo, se obtuvo 5 combinaciones las más representativas son; la combinación entre la fortaleza 7 la oportunidad 6, así como también es de interés tomar en cuenta el cruce entre la fortaleza 9 y la oportunidad 13.

Dentro del segundo cuadrante se muestra el cruce determinado como FA, es decir aquí se encuentran 5 combinaciones entre las fortalezas y amenazas, para lo cual se utilizan las fortalezas para controlar las amenazas que se presentan por el ambiente exterior, las combinaciones que más resaltan son la combinación entre la fortaleza 4 y la amenaza 10, además de la combinación entre la fortaleza 1 y la amenaza 9.

Para el tercer cuadrante denominado DO se identifican 5 combinaciones entre debilidades y oportunidades, para lo cual se trata de disminuir las debilidades utilizando las oportunidades que ofrece el ambiente externo, las combinaciones más representativas son las combinaciones entre la debilidad 2 y la oportunidad 2, por otro lado, tenemos el cruce entre la debilidad 12 y la oportunidad 11, así como también la combinación entre la debilidad 10 y la oportunidad 4.

Para el último cuadrante conocido como DA se realizó 4 combinaciones entre las debilidades y amenazas, disminuyendo las debilidades y reduciendo el impacto de las amenazas, para lo cual se tomará en cuenta para la creación de estrategias la debilidad 9 y la amenaza 9, además se hace un énfasis en la combinación entre la debilidad 4 y la amenaza 16.

## 7. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1 Impactos económicos:

**Rentabilidad financiera:** Cuando la organización tiene una efectiva dirección estratégica, generará una rentabilidad de forma responsable, es así que en lo que corresponde a la Cooperativa De Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., el control y aumento de los activos, permitirá satisfacer las necesidades socioeconómicas de los socios y de los clientes potenciales, permitiendo de esta forma mejorar en el ofrecimiento de productos y servicios lo cual permitiría generar mayor rentabilidad enfocada al sistema cooperativista.

**Aumento de productividad:** Una dirección estratégica concatenada de forma efectiva al desarrollo organizacional, permitirá realizar actividades de forma responsable con el talento humano, logrando de esta forma generar un sentido de pertenencia a cada uno de los colaboradores, es decir si se mantiene un control en los beneficios que se otorga a los colaboradores se logrará aumentar la productividad, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., permitirá mejorar el nivel de créditos ya que el personal se encontrará motivado y podrá captar más socios.

**Efectividad de procesos:** El direccionamiento estratégico debe estar enfocado de forma relacionada con todos los ámbitos que la organización maneje es decir datos de clientes, socios, procesos administrativos, procesos judiciales entre otros, se podrá concatenar cada uno de los procesos de forma efectiva mejorando los sistemas que se llevan a cabo dentro de cada departamento, en relación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., tendrá un impacto

efectivo en los procesos en función de las políticas que se manejen, esto con la finalidad de crear procesos tardíos o deficientes.

## **7.2 Impactos sociales:**

**Desarrollo organizacional:** El desarrollo organizacional permitirá a la cooperativa desempeñar sus funciones con integridad y ética frente a cada uno de sus colaboradores y esto permita mostrarse ante los socios como una organización responsable con sus clientes internos, generando un depósito de confianza de los socios y de los potenciales clientes.

**Desempeño laboral:** Fomentar una efectiva dirección estratégica permitirá que el desempeño laboral sea eficiente para satisfacer las dudas e inquietudes que tengan los socios de los productos o servicios que ofrecen, además permitirá que los colaboradores entreguen un acompañamiento al cliente desde que inicia su recorrido por las instalaciones hasta la adquisición final de los productos o servicios.

**Participación en el mercado:** El mejoramiento de la imagen de la cooperativa y el marketing que se realice dando a conocer los productos y servicios que ofrecen, logrará tener una mejor participación en el mercado, puesto que al construir estrategias con sus fortalezas se podrá competir de mejor manera dentro del sistema cooperativista.

**Impacto a la comunidad:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, relacionará de mejor manera la dirección estratégica con el desarrollo organizacional, lo cual será respaldado por los colaboradores quienes al desempeñar sus funciones mostrarán cada uno de los valores que mantiene la cooperativa, esto será un factor para impulsar la confianza del socio -cliente.

## **8. PROPUESTA**

### **8.1 Formulación de la Misión**

Brindar servicios y productos financieros basados en el cooperativismo mutuo, para mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y socios, contribuyendo de forma responsable al desarrollo socioeconómico del país

### **8.2 Formulación de la Visión**

Ser una cooperativa consolidada en responsabilidad financiera, procesos internos efectivos, crecimiento y aprendizaje relacionado a las necesidades de nuestros socios y colaboradores, liderando así en el mercado cooperativista.

### 8.3 Formulación de los valores corporativos

**Tabla 17**

*Matriz de valores*

Valores	Grupo de intereses			
	Directivos	Colaboradores	Clientes	Socios Principales
Ética	x	x		x
Honestidad	x			
Solidaridad		x		x
Transparencia	x	x		x
Compromiso	x	x	x	x
Sentido de pertenencia	x	x	x	x
Integridad	x	x		x
Confidencialidad	x	x		x
Eficiencia	x	x		x

Nota: Elaborado por Cando (2024).

- Ética
- Transparencia
- Integridad
- Confidencialidad
- Eficiencia

### 8.4 Formulación de las Políticas Institucionales

#### 8.4.1 Políticas de administración

- Realizar estudios de mercado periódicos para identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Implementar campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos no atendidos actualmente.
- Desarrollar nuevos productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de estos mercados emergentes.

#### 8.4.2 Políticas de clima laboral y comunicación organizacional

- Establecer canales de comunicación internos claros y accesibles para todos los empleados.
- Organizar actividades y eventos que promuevan la cohesión y el bienestar del equipo.

- Implementar encuestas de clima laboral y utilizar los resultados para realizar mejoras continuas.

#### **8.4.3 Políticas de filosofía institucional**

- Incorporar la misión, visión y valores de la cooperativa en las actividades de inducción y capacitación de nuevos empleados.
- Realizar sesiones de refuerzo trimestrales sobre la filosofía institucional para todos los empleados.
- Colocar material visual y comunicacional en las instalaciones que recuerde la filosofía y valores de la cooperativa.

#### **8.4.4 Políticas de presupuesto y control financiero**

- Elaborar un presupuesto anual detallado que incluya todas las áreas y proyectos de la cooperativa.
- Realizar revisiones trimestrales del presupuesto para asegurar el cumplimiento de las metas financieras.
- Implementar controles internos que permitan una gestión eficiente y transparente de los recursos.

#### **8.4.5 Políticas de evaluación y capacitación**

- Realizar evaluaciones de desempeño semestrales que identifiquen áreas de mejora y fortalezas del personal.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional alineados con las necesidades de la cooperativa y las aspiraciones de los empleados.
- Incentivar la participación en cursos, seminarios y talleres que actualicen los conocimientos y habilidades del personal.

#### **8.4.6 Políticas de otorgamiento de crédito**

- Los créditos serán entregados únicamente a personas mayores de 18 años.
- Se requerirá la presentación de un documento de identidad válido que confirme la edad del solicitante.
- Se evaluará el historial financiero y la capacidad de pago del socio antes de otorgar el crédito.
- La tasa de interés de los préstamos será establecida de acuerdo con el monto y el tiempo solicitados por los clientes.

- Se requerirá documentación que respalde la situación financiera del solicitante, como comprobantes de ingresos y estados de cuenta

## 8.5 Formulación de Objetivos Estratégicos Institucionales

La propuesta realizada, está en función de la misión y visión propuesta para la institución, en función de los criterios a largo y corto plazo expresados para la institución

### 8.5.1. Perspectiva financiera

**Objetivo estratégico:** Aumentar los depósitos de los socios en un 10% mediante campañas de marketing y promociones atractivas.

**Criterios:** crecimiento, aumento de productividad a corto, mediano y largo plazo

**Tabla 18**

*Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva financiera*

Perspectiva	Meta	Objetivo Estratégico	Impulsador	Objetivo Operativo
Financiera	Productividad corto plazo	Aumentar los depósitos de los socios en un 10% mediante campañas de marketing y promociones atractivas.	Presencia	Mejorar la presencia en el mercado local con nuevas agencias
	Productividad mediano plazo		Alianzas estratégicas	Impulsar colocación de créditos a través de alianzas con organizaciones
	Productividad largo plazo		Cash flow	Disminuir morosidad, incrementar el flujo de efectivo
	Crecimiento		Presupuesto	Optimizar activos

### 8.5.2 Perspectiva de cliente

**Objetivo estratégico:** Fortificar el posicionamiento de la cooperativa, a través del personal calificado, portafolio de servicios.

**Criterios:** branding, enfoque al cliente, calidad, tasas de interés competitivas, servicio al cliente, tiempo de respuesta

**Tabla 19**

*Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva de clientes*

Perspectiva	Meta	Objetivo Estratégico	Impulsador	Objetivo Operativo
Clientes	Branding	Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa, a través del personal calificado, portafolio de servicios.	Diseño de imagen	Rediseñar la imagen corporativa de la cooperativa
	Enfoque al cliente		Necesidades del cliente	Otorgar servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los clientes
	Calidad		Servicios financieros de calidad	Incrementar cartera de clientes en base a servicios percibidos con calidad
	Tasa de interés competitivas		Tasas de interés	Realizar estudios de benchmarking para establecer las de la competencia
	Servicio al cliente		Servicio al cliente	Establecer una mejora en el servicio brindado
	Tiempos de respuesta		Tiempos de actividades	Reducir los tiempos de respuesta de las actividades en otorgamiento de créditos

### 8.5.3 Perspectiva de procesos internos

**Objetivo estratégico:** Fortalecer los procesos internos de la cooperativa en función de criterios de tecnología, marketing, y trabajo cooperativo para el mejoramiento de la productividad institucional.

**Criterios:** Trabajo cooperativo, Adopción Tecnológica, Marketing

**Tabla 20***Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva de procesos internos*

<b>Perspectiva</b>	<b>Meta</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Impulsador</b>	<b>Objetivo Operativo</b>
Procesos internos	Trabajo cooperativo	Fortalecer los procesos internos de la cooperativa en función de criterios de tecnología, marketing, y trabajo cooperativo para el mejoramiento de la	Canales de comunicación	Establecer canales de comunicación efectiva entre áreas, para alcance de metas y objetivos propuestos
	Adopción Tecnológica	productividad institucional	tecnología	Mejorar el uso de tecnología para actividades de la cooperativa en servicio del cliente
	Marketing		Plan de Marketing	Establecer estrategia de marketing alineadas al plan vigente

**8.5.4 Perspectiva organizacional**

**Objetivo estratégico:** Mejorar las competencias de colaboradores y directivos a través de capacitación, clima organizacional, trabajo en equipo

**Criterios:** Capacitación, clima organizacional, trabajo en equipo.

**Tabla 21***Formulación de objetivos estratégicos, perspectiva crecimiento y aprendizaje*

<b>Perspectiva</b>	<b>Meta</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Impulsador</b>	<b>Objetivo Operativo</b>
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación	Mejorar las competencias de colaboradores y directivos a través de capacitación, clima organizacional, trabajo en equipo	Capacitación	Promover capacitación en áreas diversas
	Cultura Organizacional		Cultura Organizacional	Establecer acciones de mejoramiento de cultura laboral
	Trabajo en equipo		Trabajo en equipo	Promover el trabajo en equipo para toma de decisiones

## 8.5. 5 Objetivos estratégicos claves

**Tabla 22**

*Objetivos estratégicos claves*

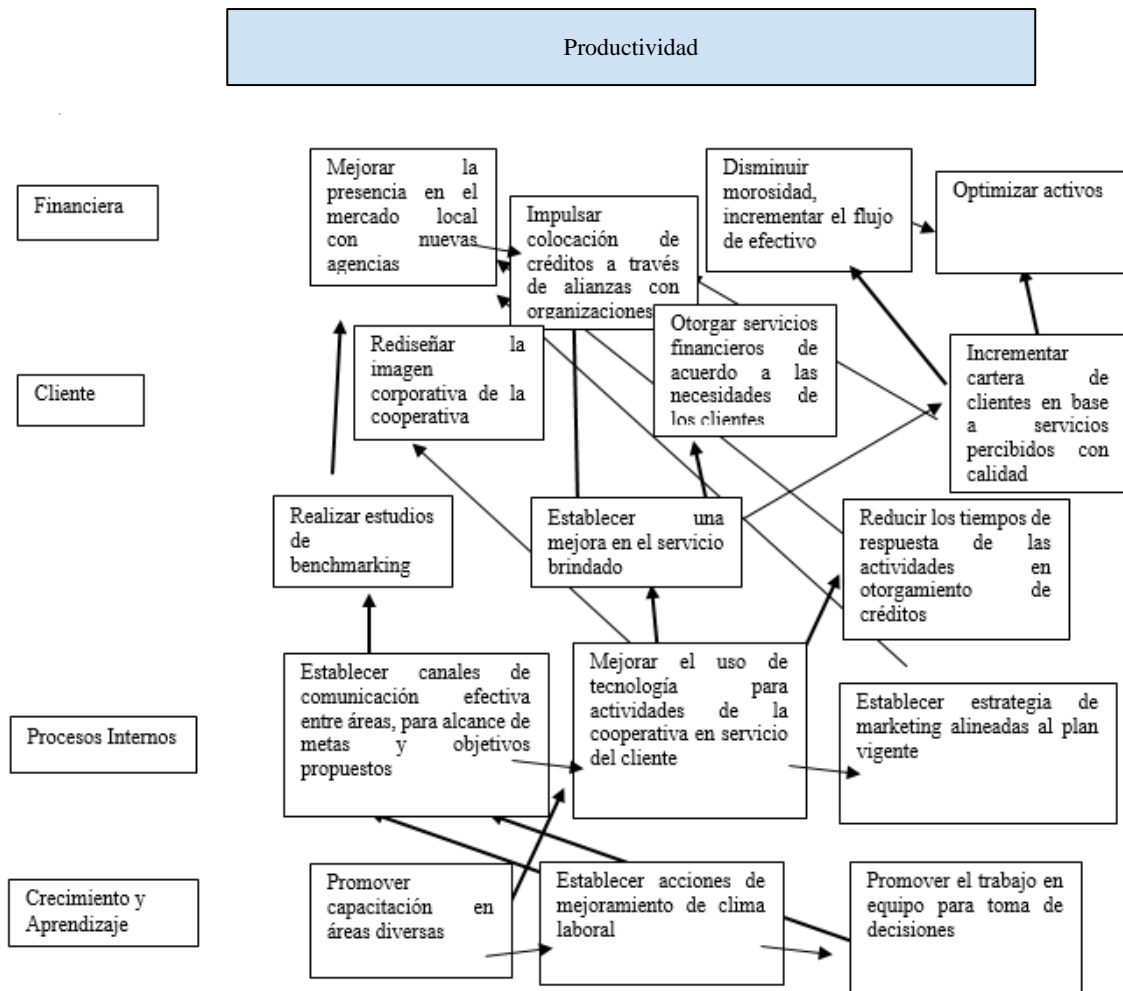
<b>Perspectiva</b>	<b>Meta</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Impulsador</b>	<b>Objetivo Operativo</b>
<b>Financiera</b>	Productividad corto plazo	Aumentar los depósitos de los socios en un 10% mediante campañas de marketing y promociones atractivas.	Presencia	Mejorar la presencia en el mercado local con nuevas agencias
	Productividad mediano plazo		Alianzas estratégicas	Impulsar colocación de créditos a través de alianzas con organizaciones
	Productividad largo plazo		Cash flow	Disminuir morosidad, incrementar el flujo de efectivo
	Crecimiento		Presupuesto	Optimizar activos
<b>Procesos internos</b>	Trabajo cooperativo	Fortalecer los procesos internos de la cooperativa en función de criterios de tecnología, marketing, y trabajo cooperativo para el mejoramiento de la productividad institucional	Canales de comunicación	Establecer canales de comunicación efectiva entre áreas, para alcance de metas y objetivos propuestos
	Adopción Tecnológica		tecnología	Mejorar el uso de tecnología para actividades de la cooperativa en servicio del cliente
	Marketing		Plan de Marketing	Establecer estrategia de marketing alineadas al plan vigente

<b>Socios-Clientes</b>	Branding	Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa, a través del personal calificado, portafolio de servicios.	Diseño de imagen	de	Rediseñar la imagen corporativa de la cooperativa
	Enfoque al cliente		Necesidades del cliente		Otorgar servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los clientes
	Calidad		Servicios financieros de calidad	de	Incrementar cartera de clientes en base a servicios percibidos con calidad
	Tasa de interés competitivas		Tasas de interés		Realizar estudios de benchmarking para establecer las de la competencia
	Servicio al cliente		Servicio al cliente	al	Establecer una mejora en el servicio brindado
	Tiempos de respuesta		Tiempos de actividades	de	Reducir los tiempos de respuesta de las actividades en otorgamiento de créditos
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Capacitación	Mejorar las competencias de colaboradores y directivos a través de capacitación, clima organizacional, trabajo en equipo	Capacitación		Promover capacitación en áreas diversas
	Clima Organizacional		Clima Organizacional		Establecer acciones de mejoramiento de clima laboral
	Trabajo en equipo		Trabajo en equipo	en	Promover el trabajo en equipo para toma de decisiones

## 8.6 Formulación de Mapa Estratégico

### Ilustración4

*Mapeo Estratégico*



### 8.6.1 Formulación de Estrategias

Las estrategias están fundamentadas en las diferentes alternativas que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., para alcanzar sus objetivos, mismas que salieron del análisis de los diferentes puntos de vista de los directivos, ejecutivos y colaboradores información generados en función de la institución los cuales serán utilizados dentro de los proyectos estratégicos a generarse en el plan estratégico de la cooperativa. Las estrategias a desarrollarse permitirán a la cooperativa establecerse como una institución financiera de calidad y adaptable a los cambios inesperados que sufren los mercados con la aplicación de una mejor innovación y diferenciación en cada uno de los servicios en relación a la competencia. A continuación, se establecen las estrategias de cada una de las áreas claves para el

direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

**Tabla 23**

*Formulación de estrategias, perspectiva financiera*

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Meta	Indicador	Costo
<b>Mejorar la presencia en el mercado local con nuevas agencias</b>	Estudio de mercado en los sectores donde se encuentren ubicadas cooperativas de segmentos inferiores a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.	Analista de créditos Marketing	Octubre 2024	Enero 2025	Aumentar los depósitos de los socios en un 10% mediante campañas de marketing y promociones atractivas.	Aumento del 10 % de depósitos de los socios	2500\$
<b>Impulsar colocación de créditos a través de alianzas con organizaciones</b>	Vinculación de relación crediticia con empresas reconocidas y posicionadas así como también con instituciones educativas superiores.	Analistas de créditos Asesores Jefe de agencia	Febrero 2025	Junio 2025	Adquirir al menos 3 alianzas con empresas representativas	Integración de tres alianzas	0\$
<b>Disminuir morosidad, incrementar el flujo de efectivo</b>	Incentivación con premios de productos o servicios financieros por los pagos puntuales.	Analistas de créditos Asesores Jefe de agencia	Octubre 2024	Enero 2025	Disminución de un 30% en los índices de morosidad	Índices del 30% de morosidad bajos	15.000\$
<b>Optimizar activos</b>	Adquisición de un software (EAM) para la gestión de activos que permita dar mantenimiento preventivo y correctivo de los activos.	CEO Gerente General	Julio 2025	Mayo 2026	Integración de 1 software (EAM) para el manejo de activos.	Aplicación de 1 Software	10.000\$

**Tabla 24***Formulación de estrategias, perspectiva socio-cliente*

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Meta	Indicador	Costo
<b>Rediseñar la imagen corporativa de la cooperativa</b>	Adaptación de los contenidos de presentación para los socios-clientes enfocados en la filosofía cooperativista.	Marketing Jefe de agencia	Julio 2025	Octubre 2025	Posicionamiento de la cooperativa en un 60% dentro del mercado cooperativista	Posicionamiento del 60%	5000\$
<b>Otorgar servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los clientes</b>	Creación de productos y servicios con tasas de interés de acuerdo al sector económico que se dedique el socio, de acuerdo al uso de crédito que realice el socio.	Asesores de crédito Jefe de agencia Analistas de crédito	Julio 2025	Octubre 2025	Al menos aumentar al portafolio 3 productos y 2 servicios	Creación de 3 productos y 3 servicios	20000\$
<b>Incrementar cartera de clientes en base a servicios percibidos con calidad</b>	Estimulación de forma efectiva el programa de recomendaciones de socios trae socio	Servicio y Atención al cliente Asesores de crédito	Noviembre 2025	Enero 2025	Aumentar al menos el 40 % de la cartera de nuevos socios en relación a la cartera actual	40% de aumento en la cartera de clientes	5000\$

<b>Realizar estudios de benchmarking para establecer las de la competencia</b>	Determinación de procesos de desembolso de crédito y el proceso de prestación de productos y servicios financieros	Marketing Conformación de grupos focales	Noviembre 2025	Enero 2025	Disminución de al menos el 30% de demora en los procesos	Disminución del 30% de demora de procesos	0\$
<b>Establecer una mejora en el servicio brindado</b>	Elaboración de un estudio mediante una evaluación al cliente que proporcione información verídica mediante la IA, para verificar la solvencia crediticia del futuro cliente.	Encargado del departamento	Noviembre 2025	Enero 2025	Determinar al menos el 15% de insatisfacción real de los clientes	Influencia del 15% de datos reales proporcional	1000\$
<b>Reducir los tiempos de respuesta de las actividades en otorgamiento de créditos</b>	Implementación de un software basado en IA para verificar de forma instantánea la información que proporcione el cliente potencial.	Jefe de agencia	Enero 2025	Diciembre 2025	Implementación de un software basado en IA	Intervención de un software para el acceso a la información	25000\$

**Tabla 25***Formulación de estrategias, perspectiva procesos internos*

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Meta	Indicador	Costo
<b>Establecer canales de comunicación efectiva entre áreas, para alcance de metas y objetivos propuestos</b>	Incentivación a la comunicación bidireccional responsable, combinando la dirección horizontal, vertical o mixta de comunicación	Talento Humano Jefe de agencia	Octubre 2024	Noviembre 2024	Aumentar al menos el 40% de una aplicación de comunicación bidireccional en los diferentes procesos	40% de aplicación de comunicación bidireccional	0\$
<b>Mejorar el uso de tecnología para actividades de la cooperativa en servicio del cliente</b>	Realización de páginas web que tengan una comunicación bidireccional entre cliente y asesor real.	Marketing	Diciembre 2024	Marzo 2025	Lograr estandarizar el uso de la tecnología al menos al 60% de los socios	60% de socios que interactúan en la página web	1000\$
<b>Establecer estrategia de marketing alineadas al plan vigente</b>	Integración de un marketing digital sólido basado en SEO Y SEM	Marketing Jefe de agencia	Abril 2025	Octubre 2025	Aplicación de al menos el 70% de marketing digital	70% de marketing basado en SEO Y SEM	5000%

Nota: Elaborado por Cando (2024).

**Tabla 26***Formulación de estrategias, perspectiva crecimiento y aprendizaje*

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Meta	Indicador
<b>Impulsar la formación en diversas áreas para el desarrollo profesional</b>	Programa de capacitación para mentores	Departamento de Recursos Humanos	Septiembre 2024	Agosto 2025	Capacitar a 3 empleados públicos como mentores	3 empleados certificados como mentores

<b>Taller de habilidades interpersonales con mentores</b>	Departamento de Recursos Humanos:	Analista	Septiembre 2025	Octubre 2025	Realizar un taller de habilidades interpersonales con al menos 50% de asistencia	50% de
<b>Desarrollo de carrera Reuniones de seguimiento</b>	Creación de planes de carrera	Responsable del departamento	Enero 2025	Marzo 2025	25% del personal con un plan de carrera	Planes de carrera (25% del personal)
	Responsable del departamento		Abril 2025	Agosto 2026	Una reunión semestral	Número de reuniones por empleado con plan de carrera
<b>Apoyo psicológico</b>	Sesión sobre manejo del estrés	Departamento de Recursos Humanos	Septiembre 2024	Agosto 2026	Una sesión semestral	50% de asistencia a cada sesión

Nota: Elaborado por Cando (2024).

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

- Se puede concluir que, al realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga, le logró identificar a través de una entrevista las fortalezas y debilidades, así como también por investigaciones se identificó las oportunidades y amenazas. Por lo cual, dentro de los factores internos se relaciona las actividades en función del desempeño de los colaboradores, los procesos internos y manejo de finanzas con un enfoque positivo y negativo para la organización. Por otro lado, en el análisis externo se encuentran factores que influyen en el desarrollo de la cooperativa, aunque el comportamiento de estos factores no dependa del desempeño de la organización, la organización se ve afectada o beneficiada por la influencia o el impacto que generan los diferentes factores; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.
- Posterior al diagnóstico obtenido, se realizó las herramientas de direccionamiento estratégico como el análisis FODA destacando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que generan un impacto alto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia Latacunga, como resultado se idéntico un alto índice de debilidades y oportunidades. Además, después de la obtención del análisis FODA se desarrolló combinaciones (FO) entre fortalezas y debilidades, (FA) fortalezas y amenazas, (DO) debilidades y oportunidades, (DA) debilidades y amenazas, rescatando 19 cruces matriciales efectivos para la construcción de estrategias tomando en cuenta los factores representativos el mejoramiento del desarrollo organizacional de la cooperativa.
- Por último se concluye que las herramientas de administración estratégica, permitió rescatar las actividades y procesos que se deben mejorar e implementar dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., a través de los diagnósticos obtenidos se logró crear estrategias de mejora en el direccionamiento estratégico enfocando actividades efectivas para el desarrollo organizacional, estos enfoques están dirigidos al mejoramiento de cuatros perspectivas, la primera es la perspectiva financiera con enfoques de crecimiento de activos y socios, seguidamente de los procesos internos idealizados los planes de marketing y comunicación como puntos esenciales de mejora, como tercera perspectiva se encuentra la de socio-cliente enfatizando la creación de nuevos productos y servicios que mejoren la calidad de vida de los socios, y como última

perspectiva se generó estrategias de crecimiento y aprendizaje para mejorar el desempeño y clima laboral de la cooperativa.

## **9.2 Recomendaciones**

- Se recomienda tomar en cuenta la propuesta realizada del direccionamiento estratégico enfocado en las 4 perspectivas; financiera, procesos internos, socio-cliente, aprendizaje y crecimiento mejorando el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.
- Impulsar colocación de créditos a través de alianzas con organizaciones vinculando la relación crediticia con empresas reconocidas y posicionadas, así como también con instituciones educativas superiores.
- Disminuir morosidad e incrementar el flujo de efectivo por medio de la incentivación con premios de productos o servicios financieros por los pagos puntuales.
- Incentivar a la comunicación bidireccional responsable, combinando la dirección horizontal, vertical o mixta de comunicación
- Crear nuevos productos y servicios con tasas de interés de acuerdo al sector económico que se dedique el socio, de acuerdo al uso de crédito que realice el socio.
- Promover capacitación en áreas diversas para el desarrollo y crecimiento, con la finalidad de obtener personal capacitado y con conocimientos de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado
- Mejorar el uso de tecnología para actividades de la cooperativa en servicio del cliente a través de la realización de páginas web que tengan una comunicación bidireccional entre cliente y asesor real.
- Establecer estrategia de marketing alineadas al plan vigente, integrando dentro de sus publicidades y manejo de contenido digital al efectivo uso del marketing digital sólido basado en SEO Y SEM
- Realizar estudios de benchmarking identificando los tiempos de demora que la competencia lleva a cabo en el proceso de sus actividades en relación con el cliente, enfocando el mejoramiento de los procesos de desembolso de crédito y el proceso de prestación de productos y servicios financiero efectivos para la satisfacción del cliente.

## 10. BIBLIOGRAFÍA CITADA:

Alvarado, Cristina. (16 de enero de 2024). *Mongabay*.  
<https://es.mongabay.com/2024/01/desafios-ambientales-ecuador-2024-crisis-politica/>

Arias, Jesús., Villacis, Klever. y Miranda, María. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 2(63), 201-206  
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Banco Central del Ecuador (2023). *Informe de resultados de Comercio Exterior*  
[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE\\_012023.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012023.pdf)

Blandez, María. (2014). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Proceso\\_Administrativo/TYHDCwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=proceso](https://www.google.com.ec/books/edition/Proceso_Administrativo/TYHDCwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=proceso)

Caro, E. (2019). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual. *Scielo*, 161 (1).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100003)

Castro, M. (2013). “Dirección Estratégica y el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo. [Título de Ingeniería de Empresas, Universidad Técnica de Ambato]  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5685/1/72%20o.e..pdf>

Código de Trabajo, [CT]. Ley 167 de 22 de junio de 2020 (Ecuador)  
[https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf)

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 1 (35), 152-181.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

De Faria, Fernando. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Limusa.  
[Desarrollo organizacional: enfoque integral - Fernando Achilles de Faria Mello - Google Libros](https://books.google.com.ec/books?id=...)

Delegaciones de la Unión Europea en Ecuador. (25 de junio de 2024). *Cumbre de Inversiones Ecuador 2024, se inauguró con gran éxito.*  
<https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/cumbre-de-inversiones-ecuador-2024-se-inaugur%C3%B3-con-gran-%C3%A9xito-es?s=161>

ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO PUPULAR Y SOLIDARIO [ESFPS].  
 (2023) SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.  
<https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/esfps/>

Fiscalía General del Estado Ecuador. (s/f). *Casos de connotación.*  
<https://www.fiscalia.gob.ec/casos-de-connotacion/>

Garzón, Manuel. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado.* Centro Editorial Universidad del Rosario.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/El\\_desarrollo\\_organizacional\\_y\\_el\\_cambio/RDFJi-fNWNMC?hl=es&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/El_desarrollo_organizacional_y_el_cambio/RDFJi-fNWNMC?hl=es&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&printsec=frontcover)

Ghiglione, Franco. (2021). El Cuadro De Mando Integral Como Herramienta De Eficiencia En La Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 1(18), 86-94.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL (redalyc.org)

Huaman, Gladys. (2019). Dirección estratégica y cultura organizacional en la institución educativa emblemática Miguel Grau de Abancay, 2018 [Tesis de doctorado, Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo]

[huaman\\_jg.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)

Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M. y Ortiz, J. (2010) El método analítico. *Scielo*, 2 (2), 87-90. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-48922010000200008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922010000200008)

Lopez, Lisbeth. (2021). Dirección Estratégica y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Huatasani, 2021 [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas] Tesis DirecciónEstratégica DesarrolloOrganizacional Municipalidad Huatasani.pdf (uap.edu.pe)



Villa, María. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista de Investigación*, 8(1), 173-185.

[COL0104715-2015-1-FCD.pdf \(uamerica.edu.co\)](#)