



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA. DEL
CANTÓN ALAUSÍ PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL
PERIODO 2021-2025.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: ÁNGEL FERNANDO GUAMÁN MARCATOMA

DIRECTOR: ING. MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Ángel Fernando Guamán Marcatoma

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, ÁNGEL FERNANDO GUAMÁN MARCATOMA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 7 de diciembre 2021

Ángel Fernando Guamán Marcatoma
C.I. 0605959550

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA. DEL CANTÓN ALAUSÍ PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERIODO 2021-2025.**, realizado por el señor. **ÁNGEL FERNANDO GUAMÁN MARCATOMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|--|---|--|
| <p>Dr. Raúl Vicente Andrade Merino PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p> | <p style="text-align: center;">  RAUL ANDRADE MERINO <small>Firmado digitalmente por RAUL ANDRADE MERINO Fecha: 2022.03.03 08:57:13 -05'00'</small> </p> <p>.....</p> | <p style="text-align: center;">2021-12-07</p> <p>.....</p> |
| <p>Ing. Mauro Patricio Andrade Romero DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN INTEGRACIÓN CURRICULAR</p> | <p style="text-align: center;">  <small>Firmado electrónicamente por:</small> MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO </p> <p>.....</p> | <p style="text-align: center;">2021-12-07</p> <p>.....</p> |
| <p>Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte MIEMBRO DEL TRIBUNAL</p> | <p style="text-align: center;">  <small>Firmado electrónicamente por:</small> ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE </p> <p>.....</p> | <p style="text-align: center;">2021-12-07</p> <p>.....</p> |

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por darme la fuerza necesaria para poder cumplir con mis objetivos.

A mi querida madre por ser un ejemplo de lucha y por enseñarme a ser valiente y ahora desde el cielo me da la fuerza necesaria para cumplir con todas mis metas. A mi padre por su cariño y por ser un pilar fundamental en mi vida, por sus consejos y apoyo incondicional.

A mis hermanas y sobrino quienes estuvieron en todo este proceso ayudándome y a mi familia por su cariño y paciencia durante esta etapa.

Ángel

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y vida para poder culminar esta etapa de mi vida. A mi madre por sus consejos y apoyo incondicional a pesar de las dificultades. A mi padre quien siempre me apoyo y acompaño en este largo proceso académico.

A mis hermanas y sobrino por haberme dado la fuerza y apoyo necesario para cumplir esta meta. A mi familia quienes de una u otra forma me apoyaron para culminar esta carrera universitaria.

A mi director y miembro de tesis, Ing. Mauro Andrade y al Ing. Eduardo Rodríguez por su colaboración y guía en mi trabajo de titulación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus docentes por todo el conocimiento y sabiduría para mi formación profesional

Ángel

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xii |
| RESUMEN..... | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPITULO I

| | |
|---|----|
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 1.1. Planificación | 7 |
| 1.1.1. <i>Importancia de la planificación</i> | 7 |
| 1.1.2. <i>Ventajas y desventajas de la planeación</i> | 8 |
| 1.1.3. <i>Componentes de la planificación</i> | 9 |
| 1.1.4. <i>Estrategias</i> | 9 |
| 1.2. Planeación estratégica | 9 |
| 1.2.1. <i>Importancia de la planificación estratégica</i> | 10 |
| 1.2.2. <i>Objetivo de la planeación estratégica</i> | 10 |
| 1.2.3. <i>Ventajas y desventajas de la planeación estratégica</i> | 10 |
| 1.2.4. <i>Tipos de planeación estratégica</i> | 12 |
| 1.2.5. <i>Fases de la planificación estratégica</i> | 13 |
| 1.3. Misión | 14 |
| 1.4. Visión | 14 |
| 1.5. Objetivos institucionales..... | 15 |
| 1.6. Diagnóstico de planificación..... | 15 |
| 1.6.1. <i>Diagnostico estratégico interno</i> | 15 |
| 1.6.2. <i>Diagnostico externo</i> | 16 |
| 1.7. Matriz FODA..... | 17 |
| 1.7.1. <i>Estructura de la matriz FODA</i> | 17 |
| 1.8. Matriz de evaluación | 18 |
| 1.8.1. <i>Matriz de evaluación de los factores externos</i> | 18 |
| 1.8.2. <i>Matriz de evaluación de los factores internos</i> | 18 |
| 1.9. Matriz de perfil competitivo (MPC)..... | 18 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.10. | Objetivos estratégicos | 19 |
| 1.10.1. | <i>Características</i> | 19 |
| 1.10.2. | <i>Tipos de objetivos estratégicos</i> | 19 |
| 1.10.3. | <i>Proceso para la formulación de los objetivos estratégicos</i> | 20 |
| 1.11. | Marco conceptual | 20 |

CAPITULO II

| | | |
|----------|--|----|
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 22 |
| 2.1. | Enfoque de investigación | 22 |
| 2.1.1. | <i>Enfoque cualitativo</i> | 22 |
| 2.1.2. | <i>Enfoque cuantitativo</i> | 22 |
| 2.2. | Nivel de investigación | 23 |
| 2.2.1. | <i>Exploratorio</i> | 23 |
| 2.2.2. | <i>Descriptivo</i> | 23 |
| 2.3. | Diseño de investigación | 23 |
| 2.3.1. | <i>No experimental</i> | 23 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 23 |
| 2.4.1. | <i>Documental</i> | 23 |
| 2.4.2. | <i>De campo</i> | 24 |
| 2.5. | Población y muestra | 24 |
| 2.5.1. | <i>Población</i> | 24 |
| 2.5.2. | <i>Muestra</i> | 25 |
| 2.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 26 |
| 2.6.1. | <i>Métodos de la investigación</i> | 26 |
| 2.6.1.1. | <i>Método inductivo</i> | 26 |
| 2.6.1.2. | <i>Método deductivo</i> | 26 |
| 2.6.1.3. | <i>Método sistémico</i> | 26 |
| 2.6.2. | <i>Técnicas de investigación e instrumentos de investigación</i> | 27 |
| 2.6.2.1. | <i>Técnicas de investigación</i> | 27 |
| 2.6.2.2. | <i>Instrumentos de investigación</i> | 28 |
| 2.7. | Interrogantes de estudio | 28 |
| 2.8. | Resultados | 29 |
| 2.8.1. | <i>Encuesta realizada a los socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.</i> ... | 29 |
| 2.8.2. | <i>Encuesta realizada a empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.</i> | 36 |
| 2.8.3. | <i>Entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.</i> ... | 44 |

| | |
|--|----|
| 2.8.4. <i>Comprobación de la idea a defender</i> | 45 |
|--|----|

CAPITULO III

| | |
|---|----|
| 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 46 |
| 3.1. Tema | 46 |
| 3.2. Estudio de la organización (diagnóstico institucional) | 46 |
| 3.2.1. <i>Reseña histórica</i> | 46 |
| 3.3. Redefinición de los elementos orientadores de la institución | 47 |
| 3.3.1. <i>Misión</i> | 47 |
| 3.3.1.1. <i>Diseño de la misión</i> | 47 |
| 3.3.2. <i>Visión</i> | 47 |
| 3.3.2.1. <i>Preguntas para formular la visión</i> | 48 |
| 3.3.3. <i>Principios y valores</i> | 49 |
| 3.3.3.1. <i>Principios cooperativos</i> | 49 |
| 3.3.3.2. <i>Valores</i> | 49 |
| 3.3.4. <i>Objetivos estratégicos de la cooperativa</i> | 50 |
| 3.3.4.1. <i>Objetivo general</i> | 50 |
| 3.3.4.2. <i>Objetivos específico</i> | 50 |
| 3.3.5. <i>Políticas</i> | 51 |
| 3.3.5.1. <i>Políticas de gerencia</i> | 51 |
| 3.3.5.2. <i>Políticas de créditos</i> | 51 |
| 3.3.5.3. <i>Políticas de cobranza</i> | 51 |
| 3.3.5.4. <i>Políticas de atención al cliente</i> | 52 |
| 3.3.5.5. <i>Políticas de recursos humanos</i> | 52 |
| 3.3.6. <i>Estructura organizacional</i> | 53 |
| 3.3.6.1. <i>Manual de funciones</i> | 53 |
| 3.4. Diagnóstico situacional | 58 |
| 3.4.1. <i>Análisis externo</i> | 58 |
| 3.4.1.1. <i>Macro entorno</i> | 58 |
| 3.4.1.2. <i>Micro entorno</i> | 64 |
| 3.4.2. <i>Análisis interno</i> | 71 |
| 3.4.3. <i>Análisis FODA</i> | 76 |
| 3.4.3.1. <i>Matriz FODA</i> | 76 |
| 3.4.3.2. <i>Matriz de evaluación FODA</i> | 77 |
| 3.5. Estrategias para el fortalecimiento de la cooperativa..... | 80 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5.1. Matriz FODA para el diseñar de estrategias | 80 |
| 3.5.2. Ejecución estrategia..... | 83 |
| 3.5.3. Presupuesto del diseño del plan estratégico | 87 |
| 3.5.4. Modelo de control y seguimiento del plan estratégico | 88 |
| 3.5.5. Socialización de la propuesta | 91 |
| CONCLUSIONES | 92 |
| RECOMENDACIONES | 93 |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-2: | Población..... | 24 |
| Tabla 2-2: | Nómina del personal | 25 |
| Tabla 3-2: | Productos financieros..... | 29 |
| Tabla 4-2: | Servicios financieros..... | 30 |
| Tabla 5-2: | Condiciones para adquirir préstamos..... | 31 |
| Tabla 6-2: | Nivel de satisfacción de la atención al cliente..... | 32 |
| Tabla 7-2: | Ventajas de la cooperativa | 33 |
| Tabla 8-2: | Medios de promoción de productos y servicios financieros de la cooperativa. ... | 34 |
| Tabla 9-2: | Infraestructura de la cooperativa | 35 |
| Tabla 10-2: | Existencia de un plan estratégico..... | 36 |
| Tabla 11-2: | Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la cooperativa | 37 |
| Tabla 12-2: | Participación en la elaboración de un plan estratégico | 38 |
| Tabla 13-2: | Razones que afectan la elaboración de un plan estratégico..... | 39 |
| Tabla 14-2: | Aceptar sugerencias y criterios de los clientes. | 40 |
| Tabla 15-2: | Existencia de Políticas y procedimientos. | 41 |
| Tabla 16-2: | La cooperativa fomenta el trabajo en equipo | 42 |
| Tabla 17-2: | Necesidad de un plan estratégico..... | 43 |
| Tabla 18-2: | Entrevista realizada al gerente..... | 44 |
| Tabla 1-3: | Matriz del análisis externo (macro entorno)..... | 59 |
| Tabla 2-3: | Matriz de prioridad del análisis externo (macro entorno) | 62 |
| Tabla 3-3: | Matriz del perfil estratégico externo (macro entorno) | 63 |
| Tabla 4-3: | Matriz de análisis externo (micro entorno) | 65 |
| Tabla 5-3: | Matriz de las prioridades del análisis externo (micro entorno) | 67 |
| Tabla 6-3: | Matriz del perfil estratégico del análisis externo (micro entorno)..... | 68 |
| Tabla 7-3: | Matriz de capacidad de respuesta de los factores externos | 70 |
| Tabla 8-3: | Matriz de análisis interno | 71 |
| Tabla 9-3: | Matriz de prioridades del análisis interno | 73 |
| Tabla 10-3: | Matriz del perfil estratégico del análisis interno..... | 74 |
| Tabla 11-3: | Matriz FODA | 76 |
| Tabla 12-3: | Matriz de evaluación FODA | 77 |
| Tabla 13-3: | Matriz para el diseño de estrategias | 80 |
| Tabla 14-3: | Matriz para la ejecución de estrategia..... | 83 |
| Tabla 15-3: | Matriz del presupuesto del plan estratégico | 87 |
| Tabla 16-3: | Matriz de control y seguimiento del plan estratégico | 88 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|---|----|
| Gráfico 1-2. | Porcentajes de los productos financieros que acceden con mayor frecuencia .. | 29 |
| Gráfico 2-2. | Representación gráfica del porcentaje de los servicios financieros | 30 |
| Gráfico 3-2. | Representación gráfica de las condiciones de los créditos. | 31 |
| Gráfico 4-2. | Representación gráfica del porcentaje de satisfacción de la atención al cliente. | 32 |
| Gráfico 5-2. | Representación gráfica de los porcentajes de las ventajas de la cooperativa | 33 |
| Gráfico 6-2. | Representación porcentual de la promoción de la cooperativa | 34 |
| Gráfico 7-2. | Representación porcentual del estado de la infraestructura de la cooperativa. .. | 35 |
| Gráfico 8-2. | Representación gráfica de los porcentajes de la existencia de un plan estratégico | 36 |
| Gráfico 9-2. | Conocimiento de la misión, visión y objetivos | 37 |
| Gráfico 10-2. | Participación en la elaboración de un plan estratégico | 38 |
| Gráfico 11-2. | Representación porcentual de los factores que afectan la elaboración de un plan estratégico | 39 |
| Gráfico 12-2. | Aceptar sugerencias y criterios de los clientes | 40 |
| Gráfico 13-2. | Representación gráfica de la existencia de políticas y procedimientos | 41 |
| Gráfico 14-2. | Representación porcentual del trabajo en equipo | 42 |
| Gráfico 15-2. | Representación porcentual de la necesidad de un plan estratégico. | 43 |
| Gráfico 1-3. | Organigrama estructural | 53 |
| Gráfico 2-3. | Resumen matriz perfil estratégico externo | 64 |
| Gráfico 3-3. | Resumen matriz perfil estratégico externo del micro entorno | 69 |
| Gráfico 4-3. | Resumen matriz perfil estratégico interno | 75 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DESTINADA A LOS SOCIOS

ANEXO B: ENCUESTA DESTINADA A LOS EMPLEADOS

ANEXO C: ENTREVISTA DESARROLLA PARA EL GERENTE DE LA COOPERATIVA
NIZAG LTDA.

ANEXO D: BALANCE GENERAL

ANEXO E: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ANEXO F: INDICADORES FINANCIEROS

RESUMEN

La planificación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. del cantón Alausí provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025, tuvo como objetivo la mejora de los productos y servicios financieros y el fortalecimiento organizacional de la cooperativa. La cooperativa no cuenta con un plan estratégico acorde a las condiciones del país y a las nuevas tendencias del mercado financiero por lo que carece de competitividad, lo que dificultaba la toma de decisiones. En el presente trabajo de investigación se utilizó la metodología adecuada, como la observación directa, aplicación de encuestas a los socios, empleados de la cooperativa y una entrevista al gerente, donde se realizó un diagnóstico interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización donde se idéntico falencias como la carencia de personal capacitado, falta de publicidad e innovación en sus productos y servicios financieros, entre otros, los cuales han perjudicado la rentabilidad de la organización. También se realizó un diagnóstico externo lo cual permitió conocer que la cooperativa se ve muy afectada por distintas amenazas, pero también ha existido oportunidades dentro del sistema financiero. Se determinó la misión, visión y objetivos direccionados hacia la competitividad dentro del sistema financiero, lo cual servirá de guía a la organización y permitirá a los directivos una mejor toma de decisiones. Se desarrollaron estrategias con indicadores que permitirán medir el cumplimiento y avance de estas estrategias, mismas que están detalladas en una matriz de aplicación lo cual permitirá tener un mejor proceso de aplicación y seguimiento. Por lo tanto, se recomienda la aplicación del plan estratégico que permitirá ofrecer mejores productos y servicios financieros y mejorar la toma de decisiones.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <FODA>, <OBJETIVOS>, <MISIÓN>, <VISIÓN>, <ESTRATEGIAS>, <PRODUCTOS FINANCIEROS>, <SERVICIOS FINANCIEROS>

0362-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

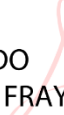


ABSTRACT

The strategic planning applied in Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. located in Alausí, province of Chimborazo for the period 2021-2025 was aimed at improving products, financial services and its organizational strengthening. The company lacks of a strategic plan in accordance with the conditions of the country and new trends in the financial market, which is why it lacks competitiveness, which made decision-making difficult. In the present study, the appropriate methodology was applied, such as the direct observation, the application of surveys to clients and employees of the company plus an interview with the manager, where an internal diagnosis was made to identify its strengths, weaknesses and shortcomings such as the lack of trained personnel, lack of advertising and innovation in its financial products and services, among others, which have harmed the profitability of the organization. An external diagnosis was also carried out, which allowed to know that the company is highly affected by different threats, but there have also been opportunities within the financial system. The mission, vision and objectives were determined directed towards competitiveness within the financial system, which will guide the organization and allow managers to make better decisions. Strategies were developed with indicators that will make it possible to measure the fulfillment and progress of these strategies, which are detailed in an application matrix which will allow better application and follow-up process. Therefore, the application of the strategic plan is recommended, which will allow offering better financial products and services to improve decision-making processes.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <SWOT>, <OBJECTIVES>, <MISSION>, <VISION>, <STRATEGIES>, <FINANCIAL PRODUCTS>, <FINANCIAL SERVICES>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.25
13:27:29 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones financieras han sido un pilar fundamental en el desarrollo económico de la sociedad ecuatoriana por lo que han sido una principal fuente de financiamiento para los segmentos olvidados por el sistema financiero tradicional, debido a que en el país se observa una realidad muy dura para los ecuatorianos y son las cooperativas quienes bajo sus principios de solidaridad han permitido el ingreso de más personas al sistema financiero ecuatoriano. En la actualidad las cooperativas enfrentan diferentes problemáticas que pueden afectar su existencia, debido a esto es importante que mantengan su nivel competitivo e innovador en el mercado financiero. El proyecto de investigación se realizó en la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. con el propósito de diseñar un plan estratégico que nos permitirá tener un panorama claro de las nuevas tendencias del mercado y de acuerdo a esto establecer la mejor ruta de acción para mejorar el crecimiento de la organización a través de diferentes herramientas que nos permitirá el uso eficiente y eficaz de los recursos y una mejor toma de decisiones. El presente trabajo de titulación comprende cuatro capítulos:

Capítulo I: Se detalla el planteamiento del problema por el cual se realizó el trabajo, formulación del problema, sistematización del problema, los objetivos que queremos conseguir y las justificaciones.

Capítulo II: Contiene el marco teórico en donde se describe y detalla la teoría la cual se realizó a través de la consulta de varios autores y fuentes bibliográficas. Y el Marco conceptual en donde se encuentran las definiciones de palabras claves.

Capítulo III: Marco metodológico en el que contiene el enfoque, nivel, diseño de la investigación y tipo de estudio que se utilizó para la elaboración del presente trabajo, de igual modo se identifica la población, muestra y se describe los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que aplicamos.

Capítulo IV: Consta el marco propositivo en donde se diseñó la planificación estratégica para la cooperativa Nizag Ltda. El cual se basó en el análisis internos y externos y la aplicación del análisis FODA, rediseño de los elementos orientadores de la organización, rediseño de objetivos, organigrama estructural, formulación de estrategias, matriz de ejecución y de presupuestos de las estrategias.

Finalmente, se establece las conclusiones, recomendaciones obtenidas del trabajo de titulación y la bibliografía y anexos.

Antecedentes de investigación

Para la elaboración del presente trabajo de titulación se tomó en consideración investigaciones de planificación estratégica debido a que estas servirán de guía y permitirán tener una visión clara para el desarrollo del proyecto:

- En el trabajo de titulación: “PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.Í.S. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA DEL PERIODO 2015-2018” menciona:

Elaborar un plan estratégico financiero que permita tomar decisiones para el mejoramiento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.Í.S. Ltda., de la ciudad de Riobamba.

La teoría y criterios utilizados y analizados de diferentes autores en el trabajo de investigación avalan el direccionamiento de la investigación, ya que se definen los temas a tratarse, en la cual se fundamenta la propuesta.

Al realizar el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con la aplicación de análisis financiero y la utilización de razones financieras se identificó el estado financiero actual (PILATAXI, 2015, p. 109)

- En el trabajo de titulación: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MERCEDES CADENA DE LA COMUNIDAD MERCEDES CADENA, PARROQUIA LA MATRIZ, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. PERIODO 2016- 2018.” menciona:

Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, de la comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, Periodo 2016 – 2018

El diagnóstico institucional ha permitido identificar puntos clave para fortalecer y mitigar el éxito de la cooperativa y de esta forma garantizar el diseño de la propuesta con la finalidad de incrementar la cobertura dentro del mercado local, mejorar la competitividad y desenvolvimiento de la institución.

La implementación de un plan estratégico, como una herramienta de gestión, ayudará a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo de la cooperativa. (AUCANCELA, 2016, p. 112)

- En el trabajo de titulación: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA.”, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA EL PERÍODO 2016-2020.” menciona:

Realizar la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, Del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020 para la obtención de rentabilidad.

La ausencia de la administración del talento humano donde se incluya la posición jerárquica, las funciones y de más actividades que se deban aplicar para un correcto manejo empresarial de la Cooperativa y de esta manera alcanzar un rendimiento adecuado. (ARCOS, 2017, p. 111)

Planteamiento del problema

En Ecuador el sistema cooperativista ha sido una forma de solventar las necesidades financieras de las personas para contribuir al desarrollo económico nacional, pero a nivel nacional. Según datos de la superintendencia de economía popular y solidaria (2020): “El Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) representa aproximadamente sólo un tercio de la actividad de intermediación financiera del país, al concentrar el 27,2% de las captaciones y el 28,6% de las colocaciones del sistema financiero nacional”

Hasta diciembre del 2019 se ha observado que la cartera de consumo representa alrededor del 50.3% con valor de USD 6 045 millones, el micro crédito, el microcrédito representa un 36.3% con un saldo de 4 359 millones, mientras que el 13,4% restante se concentra entre los segmentos de crédito de vivienda, comercial, productivo y educativo. Estos datos muestran una enorme diferencia en la colocación del capital de estas organizaciones populares y solidarias.

A diciembre de 2019, el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) se encuentra integrado por 547 cooperativas de ahorro y crédito, una caja central, cuatro asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, y una corporación. Las 552 entidades que conforman el sector registran 7,79 millones de certificados de aportación, con una suma de USD 16 132 millones en activos,

USD 13 784 millones en pasivos y USD 2 345 millones en patrimonio. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019)

El Chimborazo se encuentran 200 cooperativas de ahorro y crédito que han sufrido una expansión desde los últimos 7 años en los que se incrementó su valor. Esto debido a que las cooperativas han presentado una mayor participación en las zonas rurales de la provincia de Chimborazo captando y colocando capital en estas zonas que durante mucho tiempo han sido sectores marginados y con poca inversión. Pero no ha incrementado su participación en la zona urbana. Algunas organizaciones populares y solidarias no han sabido diversificar e innovar en sus productos y servicios financieros por lo que el número de sus socios han ido disminuyendo debido a que las grandes organizaciones y bancos concentran una mayor participación en el mercado financiero.

El nivel de crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag en el cantón Alausi es bajo puesto que durante el 2019 y 2018 sus activos han disminuido en un 1.46% y su nivel competitivo en el sector financiero popular y solidario ha decrecido esto debido a la inexistencia de un plan estratégicas en el mejoramiento de sus productos y servicios lo que ha dificultado la toma de decisiones del mismo modo la administración de la cooperativa ha tenido un inadecuado uso de las herramientas de planificación por lo que carece de un plan de acción y presenta ineficiencias en sus procesos operativos.

Por lo cual la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. debe desarrollar un plan estratégico que permitan crear valor agregado a sus productos y servicios financieros incrementando la satisfacción de los clientes y manteniendo un desarrollo y creciente constante. Este plan estratégico se debe convertir en una herramienta de gestión administrativa y financiera tanto para la gerencia como para los funcionarios operativos de la cooperativa

Formulación del problema

¿Cómo incide un plan estratégico en el mejoramiento de los productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag del cantón Alausí provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025?

Sistematización del problema

¿Cuál es la fundamentación teórica y conceptuales de las variables de la investigación?

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. del cantón Alausi provincia de Chimborazo en el contexto macro y micro entorno?

¿Cuáles son las estrategias que permiten el mejoramiento y ampliación de los productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. ¿Del cantón Alausi provincia de Chimborazo?

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita el mejoramiento de productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. del cantón Alausi provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025

Objetivos específicos

- Realizar un marco teórico y conceptual a fin de sustentar las variables de investigación a través de información bibliográfica
- Realizar un diagnóstico situacional de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. del cantón Alausi provincia de Chimborazo para determinar sus fortalezas, oportunidades amenazas, debilidades
- Proponer un conjunto de estrategias tendientes al mejoramiento y ampliación de los productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. del cantón Alausi provincia de Chimborazo

Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico esta planificación estratégica se justifica debido a que es una herramienta administrativa importante que consiste en un proceso que permite a los líderes de la organización determinar la posición y perspectivas a futuro, con el propósito de desarrollar metas y objetivos para la organización, este proceso implica trazar un plan operativo que permite enfocar energía y recursos en el fortalecimiento de las operaciones de las distintas áreas de la organización, afirmando que el equipo de trabajo se encuentre encaminado hacia las metas y objetivos comunes. Del mismo modo permite analizar los logros en función de los resultados esperados, a través de la evaluación y permitiéndonos ajustar la dirección de la organización como una reacción ante posibles cambios en el entorno de la organización.

Justificación metodológica

Esta investigación científica se justifica debido a la aplicación del método científico y por ende la aplicación de técnicas, instrumentos y herramientas de investigación tales como cuestionarios, entrevista y la observación directa con lo cual se pretende aproximarse a la realidad financiera, económica y social de la cooperativa

Justificación práctica

Un plan estratégico es de gran ayuda para las organizaciones porque esta es una herramienta administrativa importante para determinar la dirección y permite guiar la toma de decisiones de la administración con la finalidad de cumplir las metas y objetivos planteados. Este plan estratégico permitirá enfrentar de forma efectiva los eventos y los cambios del mercado financiero, beneficiando de forma directa a los directivos, empleados y asociados de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda, puesto que encamina todos los esfuerzos y recursos en el cumplimiento de las metas planteadas. Lo que permitirá aumentar su competitividad y rentabilidad, mejorando la calidad de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa. Por lo tanto, esta investigación de carácter aplicada es de desarrollo práctico en una empresa real del Cantón Alausí.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Planificación

La planeación es una etapa que forma parte del proceso administrativo de una organización por medio de este se establecen diferentes directrices, estrategias y se seleccionan el mejor curso de acción con el propósito de cumplir objetivos y metas, económicas políticas y sociales , tomando en importancia los recursos reales y potenciales que permiten implantar un escenario de alusión primordial para establecer programas y acciones concretas, logrando una predicción probable hacia el cumplimiento de metas y objetivos que garanticen el éxito de la organización financiera (Rojas Lopez & Medina , 2011, pp. 16-18).

La planeación forma parte del proceso administrativo en el que se establecen directrices y se definen estrategias y alternativas para predecir un futuro probable que puede tomar la empresa en función del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

1.1.1. *Importancia de la planificación*

- Su primacía, sirve de base para las siguientes etapas del proceso administrativo
- Su transitividad, afecta en todas las funciones de la organización del mismo modo ayuda en el uso eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta la organización.
- Implica el direccionamiento de los todos los recursos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, que nos permiten minimizar los riesgos en el suministro y la capacidad de ajustarse a nuevos escenarios.
- La planeación es un pilar fundamental para el mejor funcionamiento de cualquier organización debido a que en esta etapa se establece un cambio para disminuir el riesgo de diversos aspectos que pueden afectar a la organización en el futuro (Rojas Lopez & Medina , 2011, p. 15).

La planeación es un pilar fundamental en el proceso administrativo en donde su desarrollo afecta el total funcionamiento de toda la organización además permite un uso efectivo de todos los recursos que posee la empresa para el cumplimiento de objetivos y metas

1.1.2. Ventajas y desventajas de la planeación

Ventajas

- Permite a los directivos tener una dirección hacia el futuro lo que permite que la administración extienda su mirada no solo ha problemas cotidianos sino también hacia los diversos problemas y escenarios futuros que se pueden presentar. Este punto es muy importante para la organización debido a que muchos directivos se enfocan solo en el presente y descuidan el futuro lo cual encamina a un destino hacia el fracaso
- Coordinación de las decisiones. - Las decisiones que se toman para la empresa se debe evaluar y analizar las repercusiones que puede tener en distintas áreas de la organización, por lo que la planeación permite a los directivos a coordinar estas decisiones a favor de la organización
- Los objetivos de la organización son el punto de partida por lo que la administración debe recordar constantemente y con exactitud los objetivos que se plantearon (Rojas Lopez & Medina , 2011, pp. 25-27).

Ayuda a los administradores a direccionar sus recursos y sus decisiones en el cumplimiento de sus metas y objetivos del mismo modo permite disminuir el riesgo empresarial y prepararse para eventos que pueden afectar a la organización.

Desventajas

- Debido a la falta de información que se necesita para analizar a la organización se puede realizar una planeación poco adecuada al comportamiento que presenta la organización por lo que puede carecer de poca seguridad en las acciones que puedan tomar los directivos
- Las dimensiones externas que presenta la organización presentan cambios constantes lo que puede perjudicar en un futuro la planeación efectuada debido a esto es importante realizar un proceso de planeación flexible a los diferentes cambios que se pueden producir en el entorno externo de la organización.
- La determinación de tiempo para verificar el correcto funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los planes que se estén ejecutando de forma adecuada a la planeación establecida con el propósito de impulsar el desarrollo y crecimiento de la organización (Rojas Lopez & Medina , 2011, pp.. 25-27).

El entorno en que se encuentra la organización afecta directamente el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el proceso de planeación del mismo modo las empresas no cuenta con toda la información de la problemática que afecta la empresa

1.1.3. Componentes de la planificación

- **Fines:** Se define las metas y objetivos de la organización
- **Medios:** Determinar los procedimientos, políticas para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- **Recursos:** Identificar los recursos que se requiere para el cumplimiento de los objetivos.
- **Realización:** Plantear los procesos adecuados para una mejor toma de decisiones.
- **Control:** Trazar un proceso adecuado para evitar e identificar los errores y problemas que se puede presentar en el plan estratégico (Rojas Lopez & Medina , 2011, p. 21).

1.1.4. Estrategias

Es el acto o procedimiento que nuestra una guía o direccionamiento de los recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos y metas en común en condiciones o escenarios con mayor probabilidad de éxito para la organización (Rojas Lopez & Medina , 2011, p. 29).

La estrategia es la habilidad y capacidad de identificar un curso de acción que permita direccionar a la organización al cumplimiento de sus metas y objetivos en condiciones favorables y con un menor riesgo.

1.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta utilizada en el nivel administrativo que permite el desarrollo de procesos sistemáticos para la implementación de un plan de acción con el objetivo de tener una ventaja sobre la competencia, por lo tanto, la planeación estratégica es un proceso que se realiza a largo plazo en donde se define los objetivos y metas que la organización pretende alcanzar (Rojas Lopez & Medina , 2011, pp. 47-48).

La planeación estratégica es un instrumento de la administración que se constituye a largo plazo en donde se determina un plan de acción para obtener una ventaja competitiva para el cumplimiento de las metas y objetivos propuesto para el crecimiento y éxito de la organización.

1.2.1. *Importancia de la planificación estratégica*

Es un instrumento fundamental, pues posibilita juntar las diversas fortalezas de la organización con las oportunidades que se presentan en el mercado financiero y ofrece trazar el plan que posibilita el orden y la correcta dirección de los miembros de una organización hacia los mismos objetivos.

La planeación estratégica es una guía para la organización en donde se desarrollan las metas y objetivos para cada área de la organización, financiero, marketing, producción, talento humano entre otros. Cada una de estas estrategias se encuentran alineadas y son complementarias unas con otras lo que permite tener una ruta clara para encaminar a la organización al cumplimiento de sus objetivos (Guerra, 2018).

La planificación estratégica es importante para las organizaciones puesto que permite trazar un plan operativo que permita direccionar todos los recursos en el cumplimiento de sus metas y objetivos, del mismo modo permite el trabajo en conjunto de todas las áreas encaminándolas al éxito de la organización.

1.2.2. *Objetivo de la planeación estratégica*

“El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos” (Rojas Lopez & Medina , 2011, p. 48).

El objetivo de la planeación estratégica es el diseño del futuro deseado por la organización, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, aprovechar al máximo y encaminando todos los recursos con los que cuenta la empresa

1.2.3. *Ventajas y desventajas de la planeación estratégica*

Ventajas

- Permite a la organización ser más proactiva en distintas situaciones a las que se puede enfrentar la organización.
- Establecer el direccionamiento de la organización: La planeación estratégica ayuda a definir los objetivos y metas, además direcciona todas las áreas de la organización hacia los objetivos y metas institucionales.

- Incremento del nivel de eficiencia operativa: Un plan estratégico proporciona una guía de acción en donde nos permitirá alinear todas las actividades de la organización con el fin del cumplimiento de los objetivos.
- Mayor durabilidad empresarial: La globalización y el constante cambio en los mercados provoca el cierre de diversas organizaciones debido a que no presentan bases sólidas, enfoque y pronóstico que le permitan afrontar las dificultades que se le pueden presentar, estas problemáticas pueden ser evitadas con el desarrollo de diversas estrategias que les permitan disminuir el nivel de riesgo e identificando factores que la organización pueda aprovechar para alcanzar el éxito (Stratec, 2018).

Aumenta la posibilidad de obtener mejores resultados en un futuro y aumentar la rentabilidad de la empresa puesto que permite tener un plan de acción que enfoca todos los recursos en una misma dirección por los que disminuye el riesgo empresarial

Desventajas

- Dificultades de aplicación: La aplicación del plan estratégico implica una relación en varios tipos de procesos en donde se determinan y validan todos los componentes principales que presentan problemáticas debido a esto es un proceso complejo al momento de su aplicación.
- Proceso que requiere mucho tiempo: La planificación es un proceso a largo plazo en donde a la directiva le toma mucho tiempo conseguir la implementación de procesos correctos que garanticen el buen funcionamiento de los procesos de la organización es por esto que diferentes organizaciones dejan a un lado la planeación lo que pueden perjudicar a largo plazo a la organización
- Alto costo para las pequeñas y medianas empresas: La planeación estratégica al ser una herramienta de largo plazo en donde se utilizan diferentes instrumentos y recursos para su ejecución puede ser costoso para las organizaciones en especial aquellas pequeñas y medianas que no cuentan con los recursos necesarios (Stratec, 2018).

La aplicación del plan estratégico puede ser un problema importante para la administración puesto que la aplicación requiere de un proceso largo en donde intervienen varios factores para la implementación del plan estratégico del mismo modo para algunas organizaciones la aplicación provoca altos costos y gastos que muchas organizaciones no están dispuestas a soportar.

1.2.4. Tipos de planeación estratégica

Táctica. - La planificación táctica tiene la capacidad de generar todas las condiciones y objetivos estratégicos para que la planificación se lleve a cabo. Este tipo de planificación tiene por objetivo principal llevar a cabo todo lo que se desarrolló en el plan estratégico, en este punto es donde el equipo de trabajo de la organización desarrolla todas las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos, debido a esto es importante el desarrollo de una planificación a mediano plazo. Debido a esto se caracteriza por:

- Pilar fundamental que sirve de apoyo al plan estratégico.
- Desarrolla los métodos y criterios que la organización utilizará para cumplir con el plan estratégico.
- Se establece a mediano plazo.
- Permite fraccionar el plan estratégico en diferentes partes que permiten que el plan sea más práctico (Aner, 2020).

Es el medio para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en donde se establece las responsabilidades de cada una de las áreas de la organización esta planeación táctica se desarrolla en mediano y corto plazo

Operativa. - Este tipo de planeación se relaciona con la forma en que se desarrollan las actividades diarias de la organización, en esta planificación los directivos de la organización deben asegurar la planificación y la ejecución adecuada de todas las tareas dentro de la organización. La planificación operativa se debe realizar en un corto plazo en donde se detallan y definen las tareas y eventos que se van a realizar esto regido por las normas y políticas de la institución esto para evitar problemas futuros (Aner, 2020).

La planeación operativa es de corto plazo en donde se establecen las operaciones individuales es aquí en donde se responde las preguntas: ¿Lo que se hace? Y ¿Cómo se hace? Los administradores y responsables deben asegurar del cumplimiento de las tareas diarias

Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral. - Este tipo de planificación estratégica es una metodología muy utilizada para definir e implementar un proceso de seguimiento a las estrategias de la organización, de acuerdo a sus creadores Robert Kaplan y David Norton, esta metodología presenta cuatro perspectivas para una organización y en el interior de estas se deben identificar ciertos objetivos esto se puede determinar respondiendo a las siguientes preguntas

- Perspectivas financieras: ¿Cuáles son los objetivos financieros que debemos alcanzar para que nuestros socios estén satisfechos?
- Las perspectivas de los clientes: ¿Cuáles son las necesidades que presentan nuestros socios y que la organización debería satisfacer para cumplir con los objetivos financieros?
- Perspectivas para los procesos internos: ¿Cuáles son los procesos internos que debemos mejorar para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- Perspectivas de aprendizaje y crecimiento: ¿Cuáles son los aspectos en donde la organización debe innovar para mejorar sus procesos? (Aner, 2020).

Es una herramienta que es utilizada para tener un control y seguimiento de las estrategias propuestas en donde se estructura los objetivos estratégicos de forma dinámica y estratégica para tener una evaluación de los resultados.

1.2.5. Fases de la planificación estratégica

- Análisis situacional. Para empezar con el plan estratégico es importante realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la organización tanto en el nivel interno como externo. Para este análisis se pueden utilizar diferentes métodos como el análisis FODA para determinar diferentes aspectos como: recursos, competidores, mercados potenciales, situación económica a nivel nacional y diferentes retos y oportunidades que se pueden presentar en un futuro.
- Definir objetivos. El plan estratégico de priorizar metas en periodos de tiempo largos en donde deben establecerse en función de la misión, visión, valores y cultura de la organización, además de estrategias, tácticas procedimientos políticos y otros factores que permitan el éxito de la organización.
- Establecer acciones concretas. Implica el desarrollo de métodos y tácticas que podemos utilizar para la ejecución del plan estratégico dentro de estos tenemos: Recursos disponibles, actividades, procesos, tiempos de ejecución, gestión y comunicación, entre otros.
- Iniciar la ejecución. Al momento de realizar la ejecución es muy común que se presenten inconvenientes debido a que la planificación se debe adaptar a la realidad y a diversos escenarios que pueden cambiar en un futuro por lo que el resultado real puede ser distinto al planificado.
- Realizar el informe. El informe permite conocer el avance que presenta el plan estratégico debido a esto es muy importante ya que podemos conocer que ajustes y errores pueden afectar la correcta ejecución de la planificación puesto que los reportes brindan un nivel alto de consistencia operativa para la organización.

- Monitorear y ajustar. Este tipo de examen es importante debido a que nos permite establecer pautas y corregir errores que pueden estar afectando el cumplimiento de las metas y objetivos por lo que en esta etapa podemos mejorar y adaptar el plan hacia las nuevas tendencias y escenarios que se pueden estar presentando.

Existen diferentes organizaciones con distintas características, procedimientos y particularidades por lo que es necesario que la planificación se adapte a estas organizaciones de acuerdo a sus necesidades (ActionSTEPS, 2019).

La planificación estratégica es el proceso en el cual se define los objetivos, metas y el plan de acción para lograr por lo que cada organización presenta características diferentes debido a estos el proceso de planificación estratégica debe adaptarse a cada empresa para obtener resultados que favorezcan a la organización

1.3. Misión

“Expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas. Una declaración de la misión idéntica al alcance de operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio. Es el por qué existe la empresa” (Hernández, 2014, p. 75).

Para la misión se debe considerar los siguientes aspectos:

- La razón de ser de la organización
- El rol que cumple la organización dentro de la sociedad
- La actividad económica que realiza la organización.
- El valor que genera para los stakeholders (Chiavenato, 2017, pp. 49-50).

La misión es la razón de ser de una empresa por la cual fue creada, esta se sitúa en el presente y es el camino que recorrerá la empresa enfocada en objetivos concretos que debe cumplir en el presente.

1.4. Visión

Es la imagen en la que la organización se ve reflejada en un futuro en donde se establecen todas las aspiraciones de la organización. Muestra el propósito que sirve de guía hacia el futuro. Esta declaración de la visión define una ruta a seguir basado en elementos de propósitos nobles y valoración empresarial que guía a los directivos y empleados hacia un futuro deseado (Hernández, 2014, p. 79).

Premisas para elaborar la visión

- Adherencia a los hechos reales: la misión se debe elaborar en base a la realidad y escenarios y objetivos que presenten una mayor probabilidad de cumplimiento. Es importante que la organización tenga anhelos que generan entusiasmo y pasión, pero basados en la realidad.
- Descripción concisa, pero potente: Se debe plantear una visión concisa con un enfoque claro y bien definidos.
- Equilibrio de todos los grupos de interés: La visión de favores a los todos stakeholders permitiendo un beneficio mutuo y equilibrado que permita satisfacer a todos estos grupos de interés (Chiavenato, 2017, pp. 53-54).

La visión es importante para la organización en sus planes a futuro puesto que este término forma parte de estrategias que describe una expectativa ideal sobre el alcance y metas que se planean a futuro su función es guiar a la organización por lo que deben ser realistas, ambiciosas y acorde a la situación interna y externa de la empresa

1.5. Objetivos institucionales

Son los resultados, situaciones o estados que una organización pretende en un lapso de tiempo y a través del uso de los recursos (materiales, humanos, financieros, tecnológicos) y habilidades con los que dispone o planea disponer la organización.

Los objetivos institucionales son determinantes a la hora de establecer el curso a seguir de la organización, son importantes para el éxito de la organización, estos permiten medir el desempeño, motivar a los trabajadores por lo que es importante para cualquier tipo de organización (Paez, 2020).

Los objetivos empresariales son fundamentales en la determinación del éxito de una empresa estos describen el resultado que se desea lograr, encaminando todos los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficiente y eficaz. Estos objetivos empresariales deben ser realista, coherentes, desafiantes, medibles, claros y alcanzables estas son características que todo objetivo empresarial debe tener para tomar las mejores acciones y decisiones a favor de la empresa

1.6. Diagnóstico de planificación

1.6.1. *Diagnostico estratégico interno*

El diagnóstico estratégico interno determina las fortalezas y debilidades que puede presentar la organización, para este diagnóstico es primordial tener un amplio conocimiento sobre diferentes factores internos de la organización que pueden actuar a favor o en contra del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Como ejemplo tenemos: Recursos humanos. Recursos Tecnológicos; Recursos Materiales; Recursos Financieros etc.

Evaluación de la competitividad de la organización. - Este tipo de evaluación permite a la organización generar ventajas sobre los competidores del mercado en el que se encuentra, en donde se analiza las habilidades, capacidades, competencias, recursos y diferentes factores determinantes que los competidores no pueden copiar fácilmente. Debido a esto es indispensable que la organización desarrolle y mejore las competencias que le permitan tener un desempeño superior sobre sus competidores, del mismo modo es importante generar nuevas características y atributos a los productos o servicios que ofrece, esto permitirá satisfacer y generar nuevos beneficios a los clientes (Chiavenato, 2017, pp. 39-40).

En el diagnóstico interno de la empresa determina las fortalezas y debilidades que tiene la empresa este diagnóstico se determina en los recursos que posee la empresa: tecnológicos, materiales, humanos, intangibles y financieros este diagnóstico permiten estimar el comportamiento y el impacto que tiene dentro de la empresa. Dentro del diagnóstico interno de la empresa es importante una evaluación competitiva de la organización en donde se determine las ventajas con las que cuenta la empresa en el mercado de esta forma permitirá tener una visión clara para obtener un mejor desempeño empresarial.

1.6.2. *Diagnostico externo*

En el diagnóstico externo se detectan las oportunidades y amenazas que se puede presentar en el entorno de la organización. Al analizar el contexto externo de la organización se identificará ciertas condiciones o circunstancias ventajosas que pueden ayudar a la organización y ciertos factores, tendencias en su entorno que pueden perjudicar y generar problemas para el crecimiento de la organización. Para este diagnóstico se han identificado dimensiones como: dimensión económica, dimensión política, dimensión social, etc (Ruiz, 2018, pp. 20-21).

El diagnóstico externo permite analizar variables que no son controlados por la organización en donde es posible crear escenarios que puedan ayudar a la administración a una mejor toma de decisiones disminuyendo el riesgo del negocio por el entorno en el que se encuentra la organización

1.7. Matriz FODA

La matriz FODA permite tener un análisis claro de los factores internos y externos de la organización esto nos permite tener mejores fundamentos para una adecuada toma de decisiones. Este análisis es aplicable a cualquier situación. Sus siglas se derivan de cuatro términos: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. Esta herramienta permite desarrollar un futuro sólido y enfocado a la realidad de la organización (Enciclopedia Económica, 2018).

Es una herramienta de análisis para la planeación estratégica que permite tener un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa esto permitirá tomar mejores decisiones acorde a los objetivos y políticas planteadas por la empresa, para esta matriz es fundamental tener claro los factores internos y externos de la empresa.

1.7.1. Estructura de la matriz FODA

Análisis externo.- El análisis externo es aquel que permite identificar las oportunidades y amenazas de la empresa de esta forma se podrá determinar y minimizar el impacto que tendrán en la empresa para identificar estos factores se deben determinar en el entorno en el que se desarrolla su actividad económica, estos factores se encuentran fuera del control de la organización por lo que es importante una análisis minucioso para implementar estrategias que disminuyan el riesgo e impacto que pueda tener en la empresa

- Oportunidades: Son factores externos positivos que la organización puede utilizar como una ventaja, estos factores ayudan a mejorar las condiciones debido a que son factores positivos y con una gran posibilidad de usarlos a favor de la organización. Para identificar las diferentes oportunidades que se pueden presentar podemos responder preguntas como: ¿Existen nuevas tendencias tecnológicas? ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado?
- Amenazas: Estos factores pueden atentar y afectar a la organización por lo que es importante identificarlos en el menor tiempo posible debido a que pueden presentar un gran potencial negativo que puede poner en peligro a la organización. Para identificarlo podemos realizar preguntas como: ¿Qué problemas económicos se presentan a nivel nacional? ¿Qué tendencias se están adoptando en el mercado? (Espinosa, 2018).

Análisis interno. - El objetivo principal del análisis interno es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis trata de identificar la posición actual de la empresa, evaluando los recursos que posee.

- Fortalezas: Son aquellos aspectos internos positivos y capacidades con las que cuenta la organización y le permiten tener cierta ventaja competitiva sobre sus competidores. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿Cuáles son los atributos que tiene nuestros productos o servicios? ¿Cuáles son las capacidades con las que cuenta la organización?
- Debilidades: Son aspectos negativos en donde la organización necesita enfocarse y trabajar para mejorar la situación de la organización. Estos puntos ponen en desventaja a la organización por lo que es importante generar soluciones. Para identificar las debilidades podemos responder a preguntas como: ¿Cuáles son los aspectos en los que podríamos mejorar? ¿Por qué los clientes prefieren a la competencia? (Espinosa, 2018).

1.8. Matriz de evaluación

1.8.1. *Matriz de evaluación de los factores externos*

Las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan a las empresas. Las oportunidades son factores positivos que permiten ser aprovechados por las empresas. Las amenazas son factores negativos que ocasionan un alto riesgo a las empresas afectadas directa e indirectamente en sus actividades. La matriz de evaluación de los factores externos no permitirá identificar los factores que pueden ocasionar mayores inconvenientes a la organización.

1.8.2. *Matriz de evaluación de los factores internos*

La matriz de evaluación interna permite evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa determinando los factores claves de la empresa. Esta matriz servirá para tener una visión clara de la situación interna de la empresa de esta manera la administración podrá tomar mejores decisiones a favor de la empresa.

1.9. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo es un instrumento que permite un análisis de las tendencias del mercado, por medio del estudio y comparación con los competidores, en donde se realiza un análisis a través de diferentes métodos de recolección de información con el propósito de establecer diferentes estrategias que le permitan a la organización a tener una mejor posición sobre su competencia (Millán, 2019, p. 45).

La matriz de perfil competitivo permite identificar a los principales competidores del mercado en el que se encuentran, así como sus fortalezas y debilidades con relación a la situación en la que se encuentra nuestra empresa

1.10. Objetivos estratégicos

Son las metas que desarrolla la organización en un grado estratégico y que se pretende cumplir en un periodo determinado, estos objetivos estratégicos son muy importantes para la organización debido a tienen mucha influencia en el éxito de la organización. Estos objetivos están basados en la misión, visión, principios y valores, son estos determinantes para las acciones que puede ejecutar la organización (Roncancio, 2018).

Los objetivos estratégicos son las metas que se han planteado la administración de la empresa estos objetivos están basados en la misión, visión y valores empresariales que condicionarán las acciones que se desarrollarán para el mejoramiento de las actividades y rendimiento de la empresa

1.10.1. Características

- **Mensurables.** Pueden ser medidos y valorados debido a que deben disponer de una escala o alguna unidad de medida.
- **Específicos.** Son importantes para el cumplimiento del objetivo principal, por lo que deben de tener un fin determinado.
- **Relentes.** Son importantes para la organización.
- **Realistas.** Deben estar enfocados en un equilibrio de acuerdo a la realidad que presenta la organización.
- **Oportunos.** Deben tener un periodo de tiempo en el que finalice (Ceupe, 2017).

1.10.2. Tipos de objetivos estratégicos

La empresa es una entidad que se conforma de diferentes recursos que son administrados por diferentes departamentos por lo que importante alinear cada una de estos departamentos a una misma dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados

- **Cuota de Mercado:** Objetivos que la administración debe realizar basándose la posición que les gustaría tener en el mercado con respecto de sus competidores
- **Innovación:** Desarrollar objetivos que puntualicen el compromiso de la organización en los nuevos métodos y procesos de operación.

- Productividad: Objetivos que impulsen el crecimiento de la productividad
- Recursos físicos y financieros: Establecer estrategias sobre el uso y adquisición de recursos.
- Rentabilidad: Los directivos deben presentar objetivos que permiten el crecimiento institucional y en la generación de una mayor rentabilidad.
- Desempeño y desarrollo gerencial: Se deben establecer objetivos que especifiquen las tasas de productividad de cada gerente, así como las actitudes deseables por parte de ellos.
- Desempeño y actitud del trabajador: desarrollar objetivos que mejoren los niveles de productividades de los trabajadores. De la misma forma se deben desarrollar objetivos que mantengan a los trabajadores con una actitud positiva.
- Responsabilidad social: Objetivos que muestren un mayor compromiso de la organización con la sociedad (Roncancio, 2018).

1.10.3. *Proceso para la formulación de los objetivos estratégicos*

1. Realizar grupos de trabajo con el personal de diferentes áreas de la organización y utilizar herramientas que permitan obtener mayor información lo cual permite tener un panorama claro de las áreas claves que podríamos mejorar en la organización.
2. Los objetivos se deben formular en verbo infinitivo y basados en acciones concretas.
3. Es importante definir los objetivos de manera clara y precisa enfocada en cada área de trabajo y tener una mayor prioridad en los objetivos más importantes, también es importante identificar los objetivos que se complementan en el cumplimiento del objetivo principal.
4. Utilizar indicadores que nos permitan valorar el cumplimiento de esos objetivos (Ceupe, 2017).

1.11. Marco conceptual

Planificación Estratégica: “El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro” (Sánchez, 2019).

Misión: “Es lo que hace la compañía, a que se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor” (Espinosa, 2018).

Visión: “La visión de la compañía refleja entonces la imagen mental para su trayectoria, y establece los criterios que la firma seguirá para cumplir esos objetivos” (Ucha, 2019).

Objetivos: “Los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles” (Arias, 2018).

Análisis interno: “Análisis de las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades” (Carrión, 2020).

Análisis externo: “Evaluación de todos los factores sectoriales, regionales, departamentales, nacionales e internacionales los cuales tengan impacto sobre la misma aún sin tener ningún tipo de impacto en estos, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas” (Tabares, 2017).

Stakeholders: “Los grupos de interés son grupos de personas dentro de una empresa que tienen objetivos propios (accionistas, empleados, directivos, etc.), de manera que la consecución de estos, está vinculada con la actuación de la empresa” (Ucha, 2018).

Estrategias: “La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (Westreicher, 2021).

Proceso administrativo: “El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible” (López, 2021).

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

Mediante el enfoque cualitativo se recolectarán y analizarán información obtenida a través de técnicas de recolección de datos que serán aplicadas a los directivos, personal y socios de la cooperativa. Hernández Sampieri & Fernández definían el enfoque cualitativo como:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (Hernández Sampieri & Fernández, 2014, p. 7).

2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

El enfoque cualitativo se utilizará en la recolección y análisis de datos numéricos pertenecientes a los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. con el fin de obtener información sobre los problemas que presenta la organización, así como Hernández Sampieri & Fernández definían el enfoque cualitativo como:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se

extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (Hernández Sampieri & Fernández, 2014, p. 4).

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Exploratorio*

Este nivel de investigación es el primer paso para el desarrollo del plan estratégico puesto que nos permite explorar, buscar e indagar información, lo que nos ayuda a identificar los problemas que presenta la cooperativa de ahorro y crédito Nizag, lo que implica tener un contacto directo dentro del entorno que se va a estudiar, permitiendo establecer estrategias y soluciones a los diferentes inconvenientes encontrados

2.2.2. *Descriptivo*

Este nivel de investigación tiene como finalidad desarrollar y describir la incidencia que tiene la carencia de un plan estratégico para la organización, lo que nos permite examinar las particularidades del problema que se presenta en la organización, sin alterar las variables de investigación si no describiéndolas tal cual se presentan.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *No experimental*

La investigación recopiló información de forma directa del entorno de estudio por lo que no existe la manipulación o control de variables independientes, se las observa y se las recopila tal y como se presentan en un entorno de la cooperativa con diferentes técnicas e instrumentos de investigación.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. *Documental*

La investigación documental permitirá recopilar y analizar datos de diferentes fuentes de información teniendo como finalidad establecer relaciones, diferencias o el estado actual del objeto de estudio que ayudará al desarrollo de la investigación.

2.4.2. *De campo*

La investigación de campo permitirá una comunicación efectiva y directa con los directivos y empleados de la cooperativa lo que brindará una mejor visión para determinar el problema de estudio el cual por medio de la observación y entrevista se logrará identificar diferentes aspectos de la cooperativa que ayudará al desarrollo de la investigación.

2.5. Población y muestra

2.5.1. *Población*

La población en estudio para el análisis de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. asciende a 5.134 aproximadamente de los cuales se dividen en el personal administrativo, socios y empleados de la cooperativa por lo cual se calculará el tamaño de la muestra para establecer el número de encuestas que se deben realizar para la investigación.

Tabla 1-2: Población

| Nominación | Número |
|-------------------|---------------|
| Socios | 5125 |
| Empleados | 9 |
| Total | 5134 |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

Elaborado por: Ángel Fernando Guamán Marcatoma

Tabla 2-2: Nómina del personal

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA. | | |
|---|-----------------------------------|--------------------|
| Nómina del personal | | |
| N° | Nombres y apellidos | Cargo |
| 1 | Tapay Mendoza Segundo Francisco | Gerente |
| 2 | Criollo Saquisilli Segundo Manuel | Inversión |
| 3 | Lozano Agualsaca Alex Vinicio | Oficial de negocio |
| 4 | Mendoza Tapay Juan Manuel | Recaudador |
| 5 | Ñamiña Cajilema Liliana Isabel | Contadora |
| 6 | Paca Guacho Klever Francisco | Oficial de crédito |
| 7 | Padilla Velema Carlos David | Jefe de crédito |
| 8 | Tenemaza Cavacela María Luisa | Cajera |
| 9 | Bueno Pala María Dolores | Cajera/secretaria |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

Elaborado por: Ángel Fernando Guamán Marcatoma

2.5.2. Muestra

En la determinación de la muestra se va a considerar el total de los socios vigentes de la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. los cuales son 5.125 debido a que ellos forman parte de la organización

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: Total de los socios.

Z: 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

P: proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

Q: 1-p (en este caso 1-0.5=0.5)

D: precisión (5% para esta investigación)

$$n = \frac{5125 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(5125 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{4922,05}{13,7704}$$

$$n = 357,44$$

n= 357 encuestas que se deberán aplicar para el desarrollo de la investigación

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de la investigación

2.6.1.1. Método inductivo

“El método inductivo se desarrolla con base en hechos o prácticas particulares, para llegar a organizar fundamentos teóricos” (Castellanos, 2017, p. 10).

Este método se aplicará a través de la observación de determinados hechos particulares del proceso administrativo para determinar conclusiones generales para determinar la necesidad de diseñar un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

2.6.1.2. Método deductivo

“Método deductivo basa sus cimientos en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares” (Castellanos, 2017, p. 11).

Este método se va a utilizar en el análisis de información financiera que nos permitirán identificar las problemáticas que está presentado la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. para emitir soluciones y estratégicas

2.6.1.3. Método sistémico

Este método se utilizará en la consolidación de información y datos obtenidos en un informe detallado en donde se reflejen los resultados obtenidos los mismos que permitirá a la administración de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. tomar mejores daciones. Rodríguez definía el método sistemático como:

El método de sistematización ha estado ligado al desarrollo del método científico. Sus usos más comunes son en la sistematización de información o datos y en la sistematización de experiencias. El primero se refiere al ordenamiento y la clasificación de datos e información y el segundo a procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en un contexto económico social y dentro de una institución dada (Rodríguez, 2016, p. 18).

2.6.2. Técnicas de investigación e instrumentos de investigación

2.6.2.1. Técnicas de investigación

Entrevista

Se realizará la entrevista al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda., para identificar factores relevantes de la cooperativa y de esta forma poder contar con información que permita el diseño del plan estratégico. Quintanilla definía la entrevista como:

Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador. A diferencia del cuestionario, requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador, así como un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada (Quintanilla, 2014, p. 2).

Encuestas

Para esta investigación se realizará encuestas a los socios de la cooperativa y a todos los empleados con el objetivo de obtener información y datos relevantes para el desarrollo de la investigación. Quintanilla definía la encuesta como:

Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicas, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión (Quintanilla, 2014, p. 2).

Observaciones directas

“Es la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo” (Quintanilla, 2014).

Para mayor seguridad y credibilidad de la información se utilizará la técnica de observación directa debido a que mediante esta técnica se pretende identificar los principales problemas y riesgos que presenta la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

2.6.2.2. Instrumentos de investigación

Guía de entrevista

El Observatorio de cultura marial define a la guía de la entrevista como:

Es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas). El protocolo debe ser flexible y permitir dar cabida al surgimiento de nuevas preguntas e incluso nuevos temas durante el desarrollo de la entrevista. Cuando esto sucede, el protocolo debe ser modificado para posteriores entrevistas, incluyendo los nuevos tópicos y/o excluyendo los que no parecen relevantes (Observatorio de Cultura Material, 2017, p. 2).

Cuestionario de encuesta

Según Tomala definía al cuestionario de la encuesta como:

Es un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigador llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos con la presencia del investigador o puede enviarse por correo a la muestra seleccionada (Tomala, 2016, p. 1).

2.7. Interrogantes de estudio

Un plan estratégico permitirá el mejoramiento de productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. del cantón Alausí provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025

Variable dependiente: Mejoramiento de la rentabilidad

Variable independiente: Plan estratégico

2.8. Resultados

2.8.1. Encuesta realizada a los socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

1. ¿Qué producto financiero accede en la Institución con mayor frecuencia?

Tabla 3-2: Productos financieros

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|------------------------------------|-------------------|--------------|
| Inversión a plazo fijo | 36 | 10% |
| Transferencia | 11 | 3% |
| Efectivizar cheques | 0 | 0% |
| Ahorro Planificado | 107 | 30% |
| Micro Créditos | 179 | 50% |
| Créditos Educativos | 25 | 7% |
| Giros Nacionales e Internacionales | 0 | 0% |
| Total | 357 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

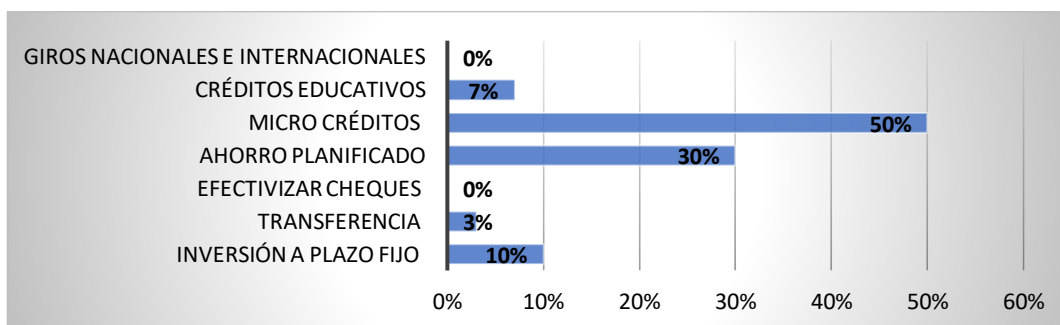


Gráfico 1-2. Porcentajes de los productos financieros que acceden con mayor frecuencia

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Según la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa se determinó que el 50% de los socios accede a los microcréditos con mayor frecuencia seguido del 30% que obtuvo el ahorro programado, los productos financieros que menos utilizan los socios son las inversiones a plazo fijo debido a que obtuvo un porcentaje del 10%, los créditos educativos obtuvieron un 7% y las transferencias un 3%

Interpretación: Se puede determinar los microcréditos, ahorro planificado e inversión a plazo fijo son los productos financieros que los socios de la cooperativa acceden con mayor frecuencia.

2. ¿Qué servicio financiero accede en la Institución con mayor frecuencia?

Tabla 4-2: Servicios financieros

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|------------------------------------|-------------------|--------------|
| Pago de Servicios Básicos | 179 | 50% |
| Pago del Bono de Desarrollo Humano | 161 | 45% |
| Recargas | 18 | 5% |
| Pago de Impuestos | 0 | 0% |
| Total | 357 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

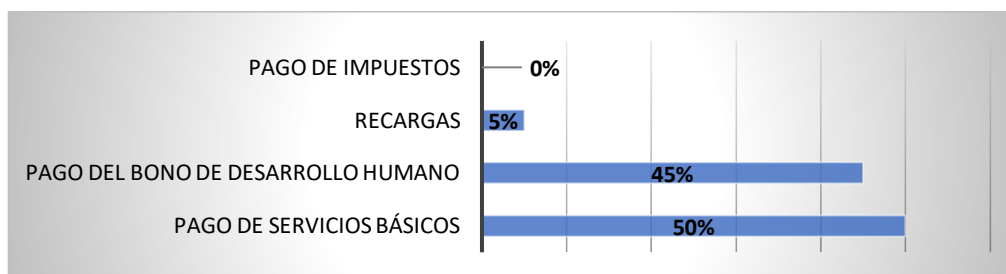


Gráfico 2-2. Representación gráfica del porcentaje de los servicios financieros

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se identifica que el servicio que más utilizan los clientes es el pago de servicios básicos puesto que presenta un porcentaje del 50% seguido del pago de impuesto con un 45 %, y los servicios que menos utilizan los clientes y socios de la cooperativa son las recargas puesto que obtuvieron un porcentaje del 5% y el pago de impuestos tiene un porcentaje del 0%.

Interpretación: El pago del bono de desarrollo humano y pago de servicios básicos son los servicios que tienen mayor aceptación y accesibilidad para los socios y clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

3. ¿Qué condiciones considera al momento de adquirir un préstamo?

Tabla 5-2: Condiciones para adquirir préstamos

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|----------------------------|-------------------|--------------|
| El plazo a pagar | 36 | 10% |
| El monto a devolver | 18 | 5% |
| La tasa de interés | 143 | 40% |
| Las garantías que necesito | 107 | 30% |
| Cuotas | 54 | 15% |
| Total | 357 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

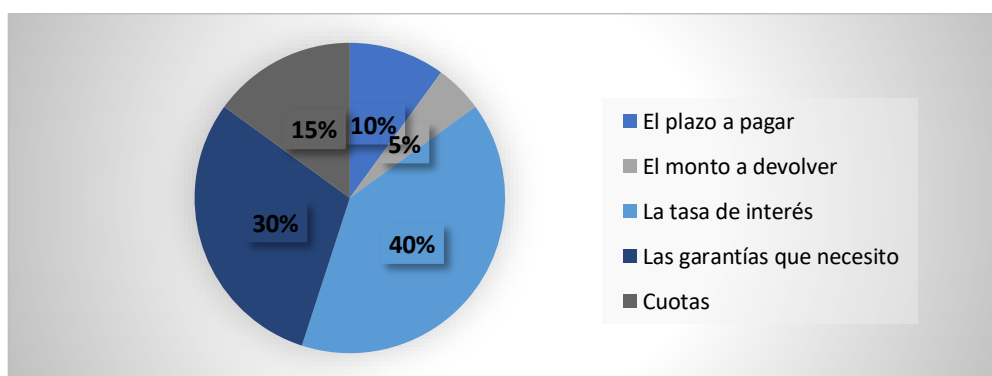


Gráfico 3-2. Representación gráfica de las condiciones de los créditos

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Los resultados de la encuesta muestran que las tasas de interés influyen en un gran número de personas al momento de adquirir un préstamo puesto que esta opción obtuvo un porcentaje del 40 % y del mismo modo las garantías son un factor importante que los socios toman en cuenta para adquirir préstamos debido a que obtuvo un 30%, seguido de las cuotas con un 15%, plazo a pagar con un 10 % y el monto a devolver con un 5%.

Interpretación: Los socios de la cooperativa para adquirir un préstamo evalúan factores como las tasas de interés, garantías, cuotas a pagar, plazo y monto estos factores pueden influir al momento de adquirir este producto financiero

4. ¿Cómo considera que es la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Tabla 6-2: Nivel de satisfacción de la atención al cliente

| Opción de respuesta | Nº de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Excelente | 36 | 10% |
| Bueno | 250 | 70% |
| Regular | 71 | 20% |
| Malo | 0 | 0% |
| Total | 357 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

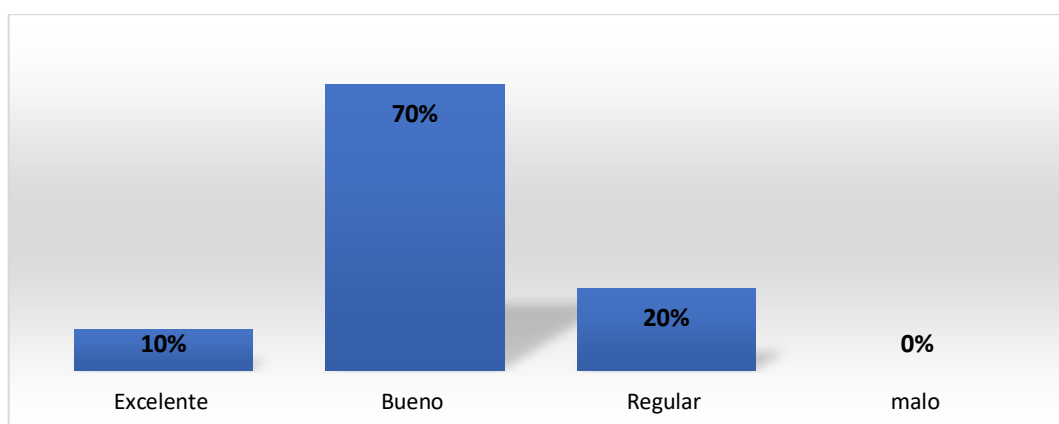


Gráfico 4-2. Representación gráfica del porcentaje de satisfacción de la atención al cliente

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: El 70% de los socios de la cooperativa piensan que la atención que brinda la cooperativa es buena, el 20% cree que la atención es regular, mientras que el 10 % de socios dicen que la atención que brinda la cooperativa es excelente.

Interpretación: Se concluye que la atención que se brinda a los socios de la cooperativa es buena puesto que la mayoría de los encuestados piensan que el trato y la atención que se les brinda cumple con sus expectativas.

5. ¿Qué factores considera usted que son las ventajas de esta cooperativa?

Tabla 7-2: Ventajas de la cooperativa

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---|-------------------|--------------|
| Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros | 0 | 0% |
| Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos | 0 | 0% |
| Rapidez en los trámites | 107 | 30% |
| Atención que le brindan los empleados de la institución | 143 | 40% |
| Confianza institucional | 36 | 10% |
| Políticas de crédito | 71 | 20% |
| Total | 357 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

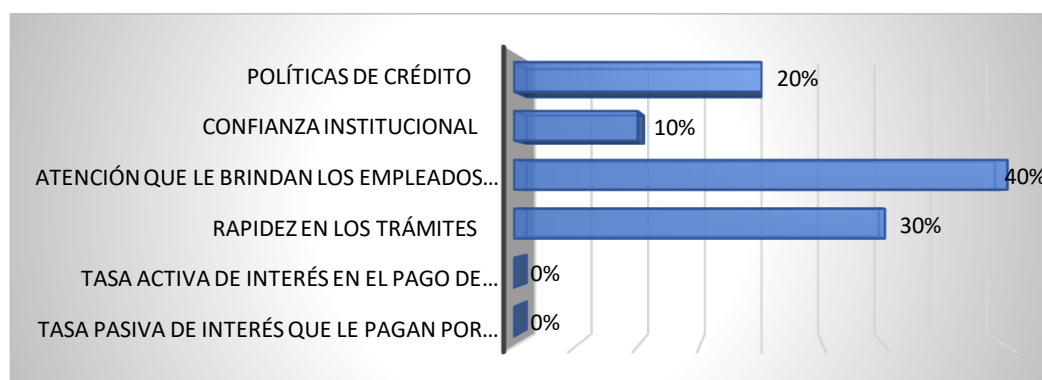


Gráfico 5-2. Representación gráfica de los porcentajes de las ventajas de la cooperativa

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: La atención que brindan los empleados de la institución es la ventaja competitiva más importantes puesto que presenta un porcentaje del 40%, seguido de la rapidez de trámites con un 30%, políticas de crédito con un 20% y la confianza institucional obtuvo un porcentaje del 10% mientras que los socios creen que las tasas pasivas y activa no son ventajas con las que cuenta la cooperativa.

Interpretación: Se determina que las ventajas más importantes que tiene la cooperativa según los socios es la atención que brindan los empleados y la rapidez de trámites puesto que estas dos ventajas han obtenido un 70%.

6. ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.?

Tabla 8-2: Medios de promoción de los productos y servicios financieros de la cooperativa

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---|-------------------|--------------|
| Visita personalizada. | 214 | 60% |
| Internet | 36 | 10% |
| Eventos sociales-culturales | 32 | 9% |
| Recomendación de parientes | 71 | 20% |
| Medios de comunicación tradicionales (radio-televisión, etc.) | 4 | 1% |
| Total | 357 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

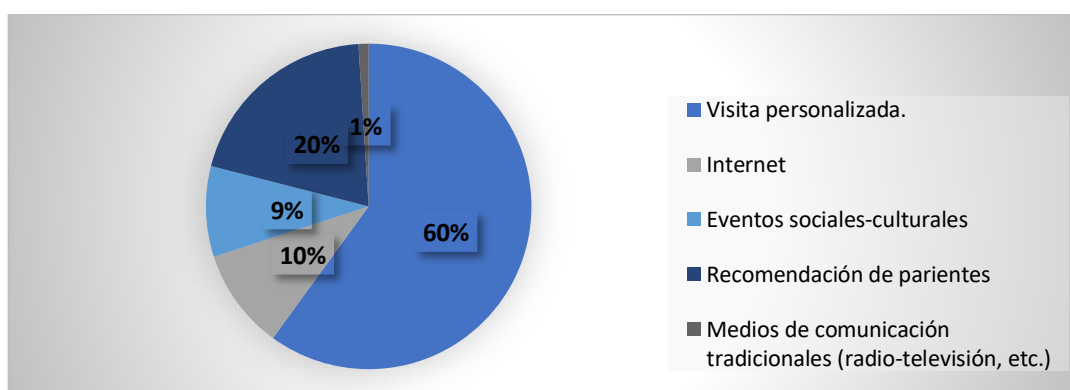


Gráfico 6-2. Representación porcentual de la promoción de la cooperativa

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Las personas del cantón Alausí obtienen mayor información de los productos y servicios financieros de cooperativa al realizar visitas personalizadas a la cooperativa puesto que esa opción tiene un porcentaje del 60%, seguido de las recomendaciones de parientes con un 20%, sitios en internet con un 10 %, mientras que los eventos sociales y culturales obtuvieron un 9% y los medios de comunicación tradicional obtuvieron un porcentaje del 1%.

Interpretación: Se concluye que los socios de la cooperativa tienen que realizar vista personalizada o ser recomendados por algún pariente para conocer de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

7. ¿Cómo considera que es la infraestructura de la cual dispone la cooperativa?

Tabla 9-2: Infraestructura de la cooperativa

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Excelente | 71 | 20% |
| Bueno | 214 | 60% |
| Regular | 71 | 20% |
| Malo | 0 | 0% |
| Total | 357 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

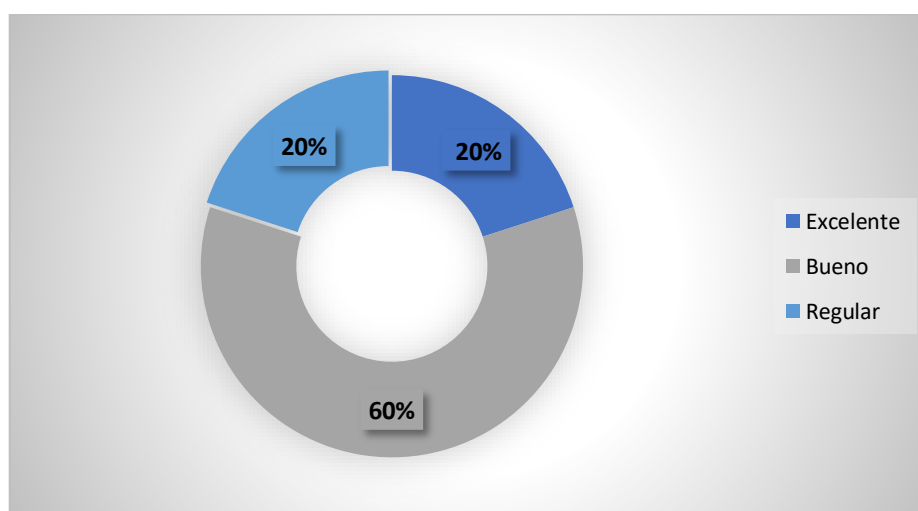


Gráfico 7-2. Representación porcentual del estado de la infraestructura de la cooperativa.

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: El 60% de los socios encuestados de la cooperativa piensan que la infraestructura de la cooperativa se encuentra en buenas condiciones mientras que el 20% cree que las condiciones son regulares y el 20% piensan que las instalaciones de la cooperativa están en excelentes condiciones.

Interpretación: Se determina que la infraestructura y condiciones de las instalaciones de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. se encuentran en buenas condiciones.

2.8.2. Encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico acorde a la realidad de la misma?

Tabla 10-2: Existencia de un plan estratégico

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Si | 5 | 63% |
| No | 3 | 38% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

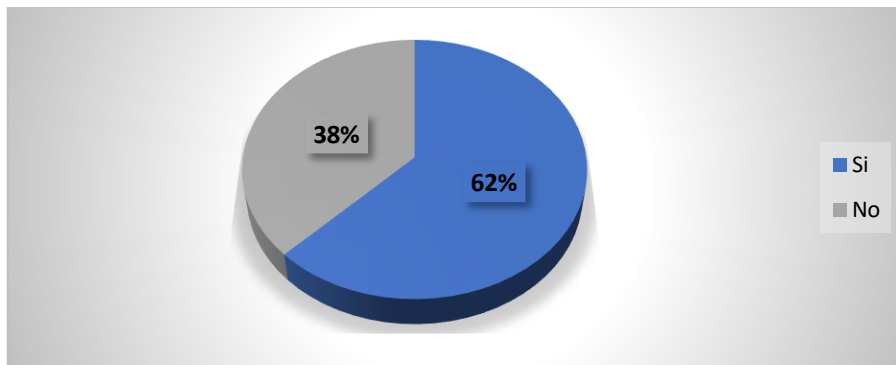


Gráfico 8-2. Representación gráfica de los porcentajes de la existencia de un plan estratégico

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Según la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa el 62% piensa que la cooperativa cuenta con un plan estratégico acorde a la realidad y condiciones actuales de la cooperativa y el 38 % cree que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico acorde a la realidad actual de la cooperativa.

Interpretación: Se concluye que la cooperativa cuenta con un plan estratégico que en diferentes áreas de la cooperativa presenta problemas debido al incumplimiento de metas y objetivos esto puede ser debido al conjunto de problemas tanto en materia económica como de salud por los que está atravesando actualmente el país.

2. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

Tabla 11-2: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la cooperativa

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Si | 8 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

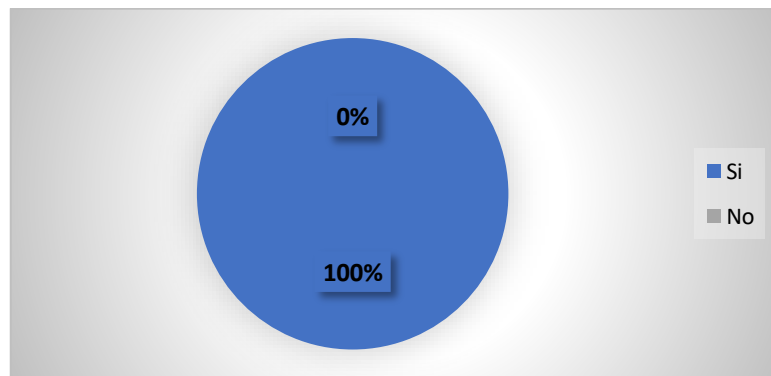


Gráfico 9-2. Conocimiento de la misión, visión y objetivos

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Según la encuesta aplicada el 100% de los empleados de la cooperativa tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos.

Interpretación: Se concluye que todos los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. tienen conocimiento de los elementos orientadores de la organización.

3. ¿Ha participado en la elaboración del plan estratégico financiero?

Tabla 12-2: Participación en la elaboración de un plan estratégico

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Si | 3 | 38% |
| No | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

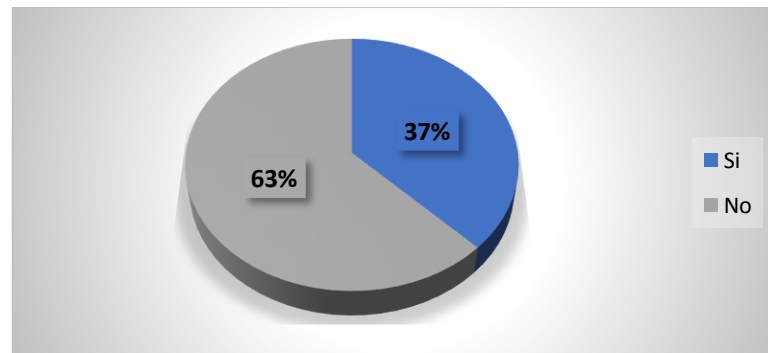


Gráfico 10-2. Participación en la elaboración de un plan estratégico

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: El 63% de los empleados de la cooperativa no ha tenido ninguna participación en la elaboración de un plan estratégico para la cooperativa, mientras que el 37% si ha participado en la construcción de un plan estratégico.

Interpretación: Se determina que existe un porcentaje amplio de empleados que no participan en la elaboración de un plan estratégico puesto que solo 3 empleados son los que han participado en el desarrollo de una planificación para la cooperativa.

4. ¿Qué factores considera que podrían afectar en la elaboración del Plan Estratégico para la Cooperativa?

Tabla 13-2: Razones que afectan la elaboración de un plan estratégico

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|-----------------------------|-------------------|--------------|
| Por el factor económico | 2 | 25% |
| Por desconocimiento | 0 | 0% |
| Falta de colaboración | 4 | 50% |
| Predisposición | 0 | 0% |
| Incumplimiento de funciones | 2 | 25% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

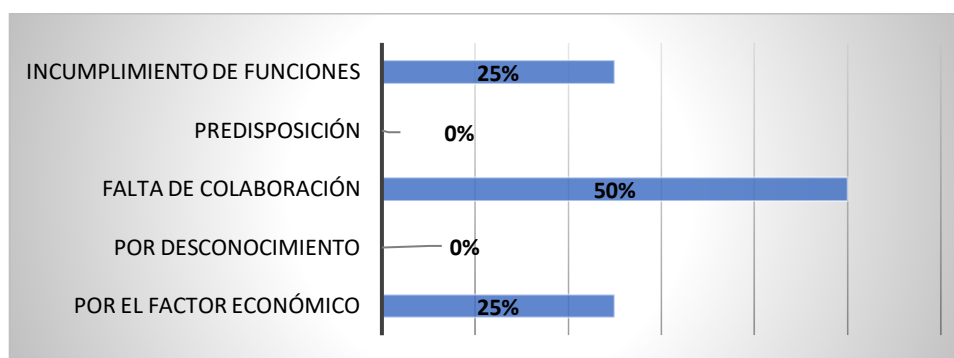


Gráfico 11-2. Representación porcentual de los factores que afectan la elaboración de un plan estratégico

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: El 50% de los empleados piensan que la falta de colaboración es un factor importante que afecta la elaboración de un plan estratégico, 25% de los empleados piensa que el factor económico es determinante para la elaboración, mientras que del 25% de los empleados determinan que el incumplimiento de las funciones afecta la construcción de un plan estratégico.

Interpretación: Se concluye que la falta de colaboración, incumplimiento de funciones y el factor económico son los factores determinantes que afectan la elaboración de la planeación estratégica para la cooperativa.

5. **¿Piensa usted que se debe incentivar a los clientes para que den criterios o sugerencias en mejorar los servicios financieros de la Cooperativa?**

Tabla 14-2: Aceptar sugerencias y criterios de los clientes

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Si | 8 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

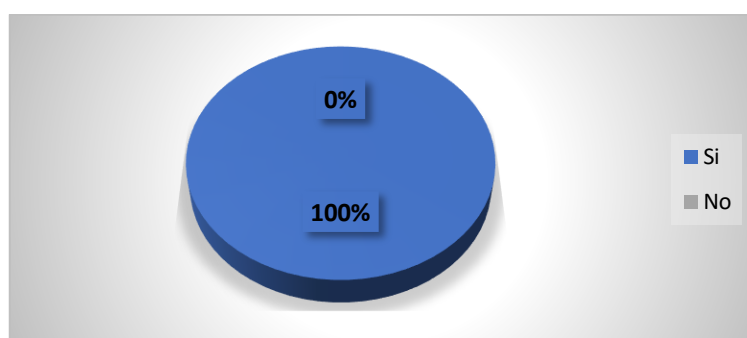


Gráfico 12-2. Aceptar sugerencias y criterios de los clientes

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Según el 100% de los empleados consideran que se debe tomar en cuenta las sugerencias y opiniones de los clientes.

Interpretación: Se concluye que todos los empleados están de acuerdo que los clientes deben dar su opinión para mejorar la competitividad y la satisfacción a los clientes.

6. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 15-2: Existencia de Políticas y procedimientos

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Si | 6 | 75% |
| No | 2 | 25% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

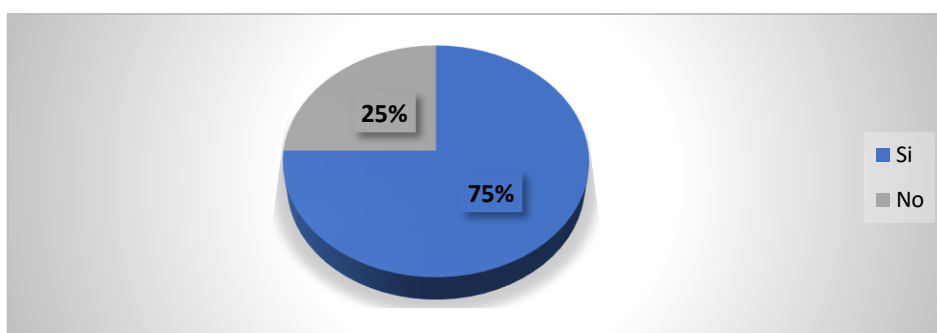


Gráfico 13-2. Representación gráfica de la existencia de políticas y procedimientos

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: El 75% de los empleados manifiestan que existen políticas y procedimientos que permiten el cumplimiento de objetivos institucionales mientras que el 25% considera que no existen políticas y procedimientos acordes a la realidad de la institución que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Interpretación: Se determina que en ciertas áreas de la cooperativa no existen políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales

7. ¿En la cooperativa fomentan el trabajo en equipo que permite el cumplimiento eficaz de los objetivos?

Tabla 16-2: La cooperativa fomenta el trabajo en equipo

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Si | 7 | 88% |
| No | 1 | 13% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

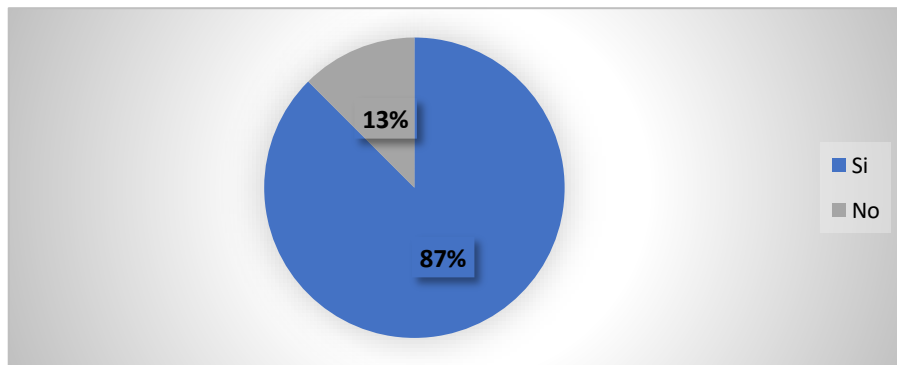


Gráfico 14-2. Representación porcentual del trabajo en equipo

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: El 87% de los empleados indican que en la cooperativa se fomenta el trabajo en equipo permitiendo el cumplimiento de objetivos y metas mientras que el 13% de los empleados manifiestan que no se fomenta el trabajo en equipo.

Interpretación: Se concluye que a nivel general de la cooperativa se fomenta el trabajo en equipo lo que permite el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

8. ¿Cree usted que la cooperativa necesita un plan estratégico?

Tabla 17-2: Necesidad de un plan estratégico

| Opción de respuesta | N° de encuestados | Porcentaje % |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Si | 8 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

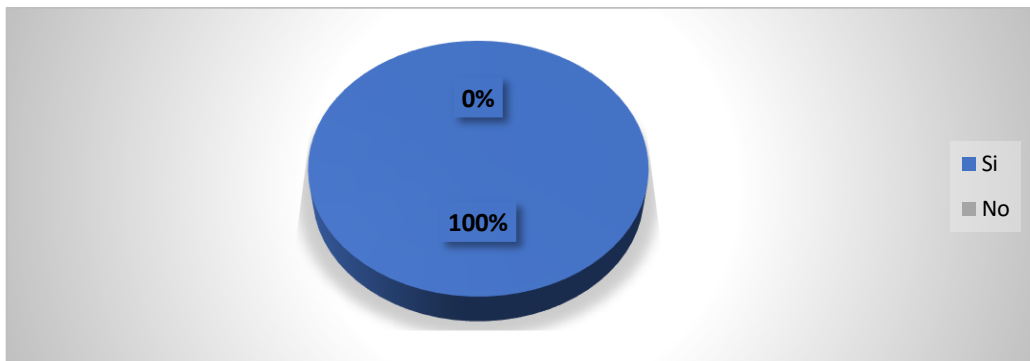


Gráfico 15-2. Representación porcentual de la necesidad de un plan estratégico

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Según la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda., el 100% indican que es necesario realizar un plan estratégico.

Interpretación: Se determina que es necesario el desarrollo de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

2.8.3. Entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

Tabla 18-2: Entrevista realizada al gerente

| N° | Pregunta | Respuesta |
|-----------|---|--|
| 1 | ¿La cooperativa cuenta con una planificación estratégica? | Si |
| 2 | ¿En qué medida se cumplen los objetivos? | Se han cumplido en un 60% |
| 3 | ¿Cómo se proyecta la cooperativa dentro de 5 años? | Posicionarnos en el segmento 2 |
| 4 | ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee sus productos y servicios financieros? | créditos inmediatos, liquidez, accesibilidad |
| 5 | ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee sus productos o servicios financieros? | Implementación de nuevas tecnologías de transaccionalidad, falta de sucursales |
| 6 | ¿En la actualidad que políticas de gobierno afectan a la institución? | La ley humanitaria debido a que redujo los sueldos de los trabajadores y debido a esta ley existió un gran número de despidos a nivel nacional |
| 7 | ¿Cuál considera la principal competencia de la cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.? | Otras entidades financieras que se encuentran en la ciudad y cantón |
| 8 | ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal? | Trimestral y ocasionalmente |
| 9 | ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. actualmente con una planificación estratégica estructurada al año 2025 acorde a la realidad de la misma? | Existe una planificación estratégica hasta el año 2022 que presenta puntos débiles debido a los problemas macroeconómicos del país. |
| 10 | ¿Cree que un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. mejorará la competitividad y rentabilidad de la institución? | Si |
| 11 | ¿Se encuentran debidamente establecidas las políticas internas de la institución? | Si |
| 12 | ¿Cuenta la cooperativa con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus socios? | Si |
| 13 | ¿Tiene políticas establecidas para la recuperación de créditos vencidos? | Existe pero debido a la crisis sanitaria y económica se deben realizar cambio que permita mejorar este proceso |
| 14 | ¿La cooperativa cuenta con programas y sistemas informáticos que ayuden a la colocación de un Crédito? | Sí, Pero debido a los cambios constantes se debe mejorar y actualizar estos programas y sistemas informáticos |
| 15 | ¿En qué áreas de la cooperativa usted realizaría algún cambio? | Se efectuaría cambios en el área de colocación debido a que existe poco circulante de capital |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: Dentro de la entrevista realizada al Gerente Francisco Tapay, se señala que existe un plan estratégico que no se está cumpliendo con los objetivos propuestos debido a la situación actual del país que está causando fuertes problemas a la cooperativa, del mismo modo las leyes actuales del estado han provocado desestabilización a las organizaciones financieras por lo que es importante un plan estratégico acorde a las necesidades y situación actual de la cooperativa.

2.8.4. *Comprobación de la idea a defender*

El presente trabajo de titulación se diseñará un plan estratégico que se adapte a la estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. La misma que contribuirá a mejorar la competitividad de la organización, un manejo efectivo de los recursos, que permitirá tener una guía para una mejor toma de decisiones y encaminadas hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. De acuerdo a la investigación de campo efectuada se evidencia que la cooperativa presenta puntos frágiles debido al contexto externo de la cooperativa que está afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales, estos problemas se deben corregir para mejorar la competitividad, rentabilidad y productividad de la cooperativa.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Tema

Plan estratégico para el mejoramiento de productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. del cantón Alausí provincia de Chimborazo para el periodo 2021-2025.

3.2. Estudio de la organización (diagnóstico institucional)

- **Razón social:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA
- **Dirección:** Alausí, av. 5 de junio y esteban Orozco 166 esteban Orozco
- **Número Teléfonos:** 0992287344
- **Número Registro Único de Contribuyente:** 0691730573001

3.2.1. *Reseña histórica*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “NIZAG” LTDA., nace jurídicamente el 6 de enero del 2010, bajo el acuerdo ministerial N° 0064 DP MIES-CH bajo los principios de la economía popular y solidaria, contando con 15 socios fundadores

La cooperativa abrió sus puertas el 6 de marzo del 2010 en la comunidad de Nizag, hasta el momento la cooperativa cuenta con diferentes agencias a nivel nacional, pero el 02 de junio del 2014 el consejo directivo decidió trasladar su sede principal en el Cantón Alausí. Esta cooperativa está orientada a impulsar el desarrollo económico y social ya que ofrece diferentes productos y servicios financieros, caracterizándose por el apoyo al desarrollo de diferentes actividades productivas especialmente de las zonas rurales.

El 22 de marzo del 2015 el consejo directivo decidió trasladar su dirección hacia la Av 5 De junio Y Pedro De Loza - Junto A La Iglesia Corazón de Jesús. Con el objetivo de brindar un mejor servicio a sus socios.

La cooperativa está conformada por el siguiente consejo directivo

- **Presidente:** Sr. Tapay Mendoza Segundo Francisco
- **Secretario:** Sra. Bueno Pala María Dolores
- **Consejo de Vigilancia:** Sr. Manuel Saquisili

3.3. Redefinición de los elementos orientadores de la institución

3.3.1. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros socios, comunidad y negocios mediante la prestación de productos y servicios financieros de calidad bajo los principios de solidaridad, responsabilidad social y transparencia. Soportando nuestras operaciones en la integración del talento humano y los recursos tecnológicos, materiales y financieros

3.3.1.1. Diseño de la misión

Se diseña tomando en consideración las siguientes preguntas:

- **¿Qué hace la organización?** Brinda productos y servicios financieros a sus socios y negocios autónomos
- **¿Para qué lo hace?** Para satisfacer las necesidades financieras de sus asociados y de la comunidad en general
- **¿Cómo lo hace?** Organizando sus recursos de forma eficiente y eficaz para brindar productos y servicios financieros de calidad y sus acciones están bajo los principios de la ayuda mutua y en el desarrollo
- **¿Con cuáles criterios se rige?** sus criterios se rigen en la solidaridad, responsabilidad social, justicia, honestidad y transparencia
- **¿Con qué lo hace?** Gracias a la integración de sus socios, al conocimiento y experiencia de su personal y los recursos tecnológicos, materiales y financieros

3.3.2. Visión

Ser un referente a nivel nacional por nuestros productos y servicios financieros innovadores que promueven el desarrollo de nuestra sociedad a través del compromiso social y solidario que tenemos con nuestros socios y clientes.

3.3.2.1. *Preguntas para formular la visión*

- 1. Si los factores determinantes para el éxito se comportan favorablemente, ¿cómo sería la empresa dentro de 5 años?**

Será una organización financiera solidaria referente a nivel nacional

- 2. ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?**

El desarrollo económico que promueve a través de sus productos y servicios financieros

- 3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa u organización?**

Mejorar la atención al cliente, implementación de nuevas tecnologías

- 4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?**

Cajeros automáticos y plataformas digitales para teléfonos inteligentes

- 5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, dentro de 5 años?**

Ayudar a través de nuestros productos y servicios financieros a los jóvenes que desean iniciar sus negocios y desarrollo de las zonas rurales del país.

- 6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su unidad de gestión dentro de 5 años?**

Necesita de personal comprometido en la transformación social y económica de sus socios y clientes

3.3.3. *Principios y valores*

3.3.3.1. *Principios cooperativos*

Adhesión Abierta y Voluntaria: Todos los socios tienen la posibilidad de acceder libre y voluntaria a todos los productos y servicios financieros que presta la cooperativa sin ningún tipo de discriminación, siempre que estén dispuestos a aceptar las responsabilidades de ser socio.

Control democrático de los Socios: Los socios tienen derecho a elegir y formar parte de los socios asambleístas en la que serán electos mediante un proceso democrática de selección.

Participación económica de los Socios: Los socios de la cooperativa participar de forma equitativa y tiene el control de forma democrática el capital de la cooperativa

Autonomía e Independencia: La cooperativa es una organización independiente y es controlada por sus socios y permite la colaboración mutua entre los que la conforman.

Educación entrenamiento e información: La cooperativa brinda educación y capacitación a sus miembros con el fin de contribuir al desarrollo eficiente y eficaz de las actividades de la cooperativa. La cooperativa informará al público en general la naturaleza y beneficios cooperativos.

Cooperación entre cooperativas: Permite satisfacer las necesidades de sus socios de manera eficiente, eficaz y ayuda a fortalecer el cooperativismo. Trabajando en conjunto con diferentes organizaciones a nivel nacional.

Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, región o áreas de influencia, por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

3.3.3.2. *Valores*

Responsabilidad social: Nos comprometemos en la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad. Reconocemos las consecuencias de nuestras acciones

Solidaridad: Ayudamos en el mejoramiento del bienestar y calidad de vida de nuestros socios y clientes

Honestidad: Trabajamos con transparencia y verdad en todas las actividades de la cooperativa

Transparencia: Ética y responsabilidad en la información que proporcionamos a nuestros socios

Compromiso: Mentemos un compromiso de cumplimiento de metas y objetivos institucionales y un compromiso ético con nuestros socios

Prudencia Financiera: Manejo eficiente y ético de los recursos de los socios.

Equidad: la cooperativa actuará con igualdad, justicia y confidencialidad en todos los procesos y con todos nuestros socios y clientes

3.3.4. *Objetivos estratégicos de la cooperativa*

3.3.4.1. Objetivo general

Fomentar el crecimiento y desarrollo de nuestros socios a través de un portafolio de productos y servicios financieros de calidad que satisfagan y cumplan con las necesidades y expectativas de nuestros socios

3.3.4.2. Objetivos específico

- Mejorará la competitividad de cooperativa a través del mejoramiento de los procesos y de la innovación de los productos y servicios financieros
- Maximizar la participación de nuestros socios mediante la aplicación de diferentes estrategias que busquen fomentar la cultura de la inversión y el ahorro, procurando impulsar el desarrollo económica del Cantón Alausí
- Estimular los créditos en sus diversas modalidades con tasas de interés más atractivas y competitivas, colaborando en el desarrollo de las actividades productivas del cantón

3.3.5. Políticas

3.3.5.1. Políticas de gerencia

- Fomentar el un trato igualitario entre todos los empleados de la organización
- Mantener de manera constante un mejoramiento en los procesos operativos de la cooperativa
- Se debe tener un control permanente en donde se asegure la calidad de los productos y servicios que ofrece la cooperativa
- El desempeño de los directivos de la cooperativa se medirá en función de los indicadores de gestión y el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- El desarrollo de manuales de procedimientos será responsabilidad de la gerencia.

3.3.5.2. Políticas de créditos

- Los socios que cuenten con un historial crediticio bueno, se les otorgara de inmediato el crédito solicitado.
- Para solicitar un crédito los clientes tienen que ser socios de la cooperativa y deben ser mayores de 18 años
- Todos los socios deberán ser informados sobre las políticas y normas que presenta la cooperativa.
- Las tasas de interés estarán sujetas a lo establecido por el Banco central del Ecuador
- Los empleados deberán evaluarla la capacidad de pago de los socios para determinar el monto.

3.3.5.3. Políticas de cobranza

- Se deberá implementar proceso y mecanismos para asegurar la recuperación de la cartera
- Los empleados mantendrán informados a sus socios de los valores pendientes de pago.
- Se podrá realizar una reestructuración del crédito una vez aprobado por el comité de crédito y cobranza.
- Transcurrido 24 horas, se procederá a realizar un debito a la cuenta en caso que el socio cuenta con saldo que pueda cubrir la cuota del crédito.
- Los créditos deberán ser pagados de acuerdo a las fechas establecidas en la tabla de amortización.

3.3.5.4. *Políticas de atención al cliente*

- Se debe priorizar una excelente atención y servicio a los clientes, por lo cual los empleados deben utilizar normas de cortesía cordialidad y amabilidad
- En todas las áreas de la cooperativa en donde se brinde atención al cliente, se debe priorizar una infraestructura agradable y cómoda para los clientes
- La cooperativa deberá eliminar todos los trámites burocráticos e innecesarios que dificulten los procesos priorizando una un proceso ágil.
- Los reclamos serán revisados y evaluados por los directivos responsables de cada departamento con la brevedad posible
- Los empleados de la cooperativa deberán brindar atención a toda persona que solicite información y el tiempo que sea necesario para solucionar inconvenientes.

3.3.5.5. *Políticas de recursos humanos*

- Los empleados deberán portar uniformes en óptimas condiciones
- Todo el personal de la cooperativa deberá participar en el proceso de capacitaciones en caso que se obligatoria o sea un proceso continuo
- Todo el personal deberá contar con título de tercer nivel o tener mínimo 5 años de experiencia en el sistema financiero
- Los directivos de la cooperativa deben efectuar capacitaciones priorizando los objetivos estratégicos de la organización
- Toda la información y documentación estratégica que ponga en riesgo la integridad de la cooperativa será confidencia para los trabajadores autorizados

3.3.6. Estructura organizacional

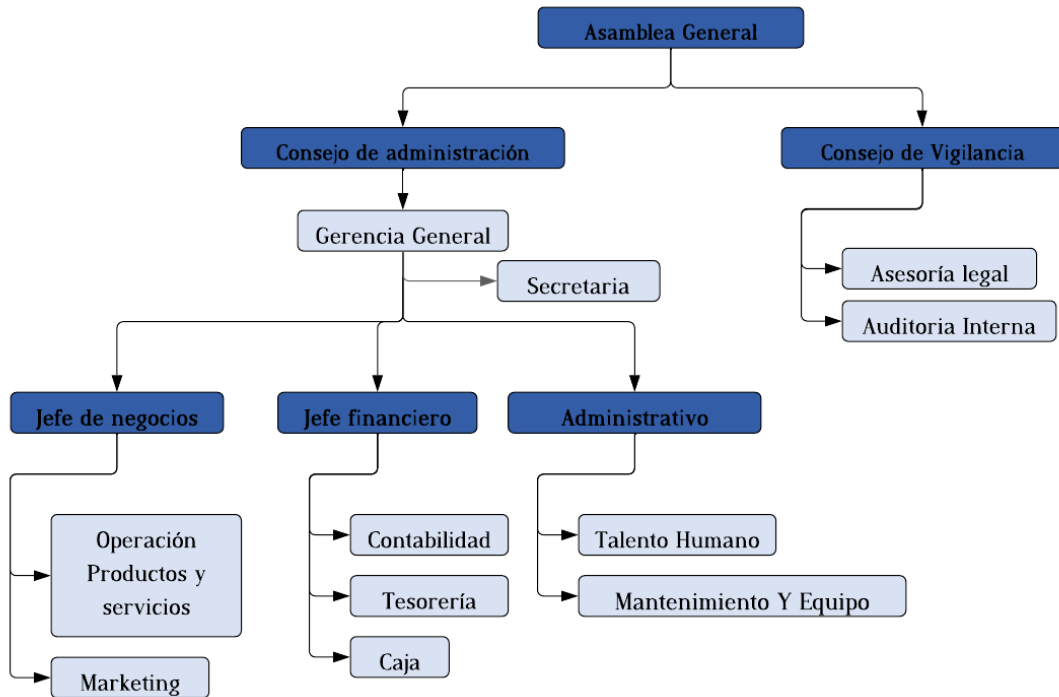


Gráfico 16-3. Organigrama estructural

Fuente Investigación de directa

3.3.6.1. Manual de funciones

Manual de funciones propuesto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

Asamblea general

Objetivo Expresar la voluntad colectiva de los socios, las decisiones acatan a los directivos, personal administrativo, operativo y socios siempre y cuando estas decisiones se encuentren en el marco de la ley

Deberes y atribuciones

- Aprobar, reformular el reglamento interno de la cooperativa
- Aprobación o negación de asociados(a)
- Conocer los estados financieros de la cooperativa
- Conocer y resolver en segunda y última instancia sobre las faltas leves y graves
- Conocer los informes de las actividades que realiza la directiva
- Decidir sobre la participación o fusión con otras organizaciones
- Nombrar una comisión especial para que ejerza un control y supervisión del funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones institucionales

- h) Conocer y resolver el plan de actividades y del presupuesto presentada por los directivos
- i) Elegir o relevar de su cargo al gerente

Consejo de administración

Objetivo: Aprobar y reformular políticas, estatutos y procedimientos por las que se va regir la en las áreas de la organización

Deberes y atribuciones

- a) Realizar reuniones mensualmente o en caso que sea necesario
- b) Preparar convocatorias de reuniones de la asamblea
- c) Velar por el cumplimiento de metas y objetivos institucionales
- d) Hacer cumplir los acuerdos tomados en la Asamblea
- e) Evaluar y contribuir a la solución de problemas que se presenten
- f) Recomendar propuesta sobre el uso y manejo de los excedentes
- g) Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas decididas por la asamblea general
- h) Fijar políticas sobre tasas de interés, plazos, garantías y condiciones generales
- i) Elegir o remover al gerente
- j) Fijar remuneraciones del nivel gerencial de la cooperativa

Gerente general

Objetivo Guiar a la organización al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales a través de la creación de propuestas y estrategias acorde a la misión y visión

Deberes y atribuciones

- a) Ejercer como representante legal, judicial y extrajudicial de la organización.
- b) Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, estatutos y resoluciones de la Asamblea General y del Consejo Administrativo
- c) Girar y manejar las cuentas Bancarias o de ahorros de la cooperativa
- d) Supervisar y controlar los movimientos económicos de la organización
- e) Legalizar con su firma correspondiente actas, oficios y demás documentos oficiales de la organización
- f) proporcionar información que sea solicitada a los socios
- g) Presentar al consejo administrativo informes periódicos que le soliciten
- h) Realizar ajustes al plan estratégico con el fin de beneficiar a la cooperativa
- i) Implementar controles administrativos

- j) Velar por el buen uso de los recursos de la cooperativa

Jefe de negocios

Objetivo: Servir las necesidades financieras de nuestros socios mediante el ejercicio de las actividades de intermediación financiera, manteniendo una operación continua con un enfoque de calidad y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización

Deberes y atribuciones

- a) Realizar estrategias y propuestas para el crecimiento de la cooperativa
- b) Hacer cumplir los objetivos y metas de la organización
- c) Coordinar y controlar las funciones de las áreas que se encuentran bajo su vigilancia
- d) Analizar y estudiar el sector de desarrollo de sus actividades
- e) Acatar las disposiciones de la gerencia, consejo administrativo
- f) Cumplir con el reglamento interno de la organización
- g) Presentar informes de la gestión y sus indicadores para una mejor toma de decisiones

Jefe financiero

Objetivo. Dirigir los procesos contables y presupuestarios de la organización con un enfoque de creación y maximización del valor de la cooperativa

Deberes y atribuciones

- a) Administrar el área financiera de la cooperativa
- b) Elaborar y presentar los estados financieros
- c) Analizar la situación económica, financiera de la cooperativa
- d) Asesorar a la gerencia en materia económica financiera
- e) Acatar las disposiciones de la gerencia, consejo administrativo
- f) Mantener activar y utilizar oportunamente las fuentes de financiamiento de la cooperativa
- g) Controlar la gestión del departamento de financieros
- h) Resolver problemas de inversión y financiamiento de la cooperativa

Jefe administrativo

Objetivo Planear, supervisar, coordinar controlar y optimizar el desarrollo de las actividades y recursos de la organización

Deberes y atribuciones

- a) Supervisar el cumplimiento de la normativa y políticas institucionales
- b) Controlar los procesos administrativos de la cooperativa
- c) Acatar las disposiciones de la gerencia, consejo administrativo
- d) Manejar interrelaciones internas y externas
- e) Supervisar y evaluar al personal de la cooperativa
- f) Supervisar la ejecución de indicadores de calidad

Consejo de vigilancia

Objetivo. Fiscalizar las actividades de la cooperativa con el propósito del cumplimiento de las normas establecidas y apegados a las leyes

Deberes y atribuciones

- a) Vigilar el cumplimiento de la ley, estatutos y otras normas vigentes
- b) Supervisar las actividades de la cooperativa
- c) Cuidar que la administración contable y financiera sea manejada correctamente y apegada a la ley
- d) Supervisar el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea general de los socios
- e) Participar en las reuniones del consejo directivo
- f) Supervisar el presupuesto de la administración y de la administración de los fondos de la organización
- g) Efectuar las funciones de auditoría interna
- h) Presentar informes sobre los riesgos que pueden afectar a la organización al consejo administrativo y la asamblea general

Asesor legal

Objetivo: Ofrecer información y asesoría a la organización con el fin de que la cooperativa actúe conforme a la ley

Deberes y atribuciones

- a) Brindar asesoría jurídica a la organización
- b) Atender los asuntos legales que se presenten en la cooperativa
- c) Dar seguimiento a la certera judicial de créditos
- d) Gestionar trámites
- e) Negociar y elaborar contratos de la cooperativa

Auditor interno

Objetivo: Evaluar los procesos y la actividad económica de cooperativa con el fin de generar opiniones y conclusiones razonables

Deberes y atribuciones

- Elaborar anualmente una planificación de auditoría
- Organizar equipos de auditoría
- Utilizar pruebas para verificar la validez de la información contable y financiera
- Confirma que las operaciones y actividades de la cooperativa se apegan a la ley estatutos, política
- Verificar y controlar el funcionamiento del control interno
- Evaluar la correcta aplicación de los principios contables

3.4. Diagnóstico situacional

3.4.1. *Análisis externo*

Constituye todos los elementos externos dentro del ambiente dinámico y cambiante de la cooperativa que son relevantes para sus operaciones. Generalmente estos factores no pueden controlarse estos factores se dividen en internos y externos tales como factores económicos, sociales, legales y tecnológicos que pueden influir a favor o en contra de sus actividades económicas, este análisis posibilita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. la capacidad de reaccionar frente a los problemas y cambios que se presentan en su entorno.

3.4.1.1. *Macro entorno*

El análisis macro entorno presenta cinco dimensiones que intervienen en el desarrollo de las actividades de la cooperativa. Estas dimensiones son:

- Dimensión Político-Legal
- Dimensión Económico
- Dimensión Social
- Dimensión Tecnológico

En ocasiones se analizan las dimensiones ecológicas que intervienen en las actividades de la organización.

Tabla 19-3: Matriz del análisis externo (macro entorno)

| ANÁLISIS EXTERNO (MACRO ENTORNO) | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|---|---------|-------|------|---------|------------|-------------|
| Componente | Sub Componente | Criterio | Comportamiento | Impacto | | | Amenaza | Equilibrio | Oportunidad |
| | | | | Alto | Medio | Bajo | | | |
| POLÍTICO-LEGAL | Política Financiera | Incidencia en el control del sector popular y solidario del país | Las leyes y políticas a las que se rige el sector popular y solidario son reguladas por la superintendencia de Economía Popular y Solidario, con el fin de supervisar y controlar tanto en políticas de crédito, inversión, usuarios y conformación de la administración. | | X | | | X | |
| | Política Fiscal | Influencia en la estabilidad económica y del presupuesto público | La política fiscal ha presenta reducciones en materia de gasto público, corriente y en capital y durante los últimos períodos a el país ha presentado un déficit presupuestario lo que ha impulsado al gobierno a realizar acuerdo con Organismos Multilaterales para adquirir financiamiento | X | | | X | | |
| | Inestabilidad política en el Ecuador | El Ecuador ha presentado inestabilidad política y el aumento de actos de corrupción en el país | Inestabilidad y especulaciones en las cuales las personas carecen de confianza en las organizaciones populares solidarias | | X | | X | | |
| SOCIAL | Crisis Sanitaria | Incidencia en la Bienestar y Salud de la población | La aparición del civil -19 ha provocado efectos negativos tanto en materia económica como de salud en la población mundial | X | | | X | | |
| | Desempleo | Incidencia en la Fuerza laboral | El desempleo y subempleo alcanzo el 13 % en la PEA lo que impide la capacidad de ahorro de la población, pero pueden ser una oportunidad al incentivar a este mercado a emprender actividades productivas como la microempresa a través del financiamiento con la Cooperativa. | X | | | X | | |
| | Migración | Aumento de migración | Altos niveles de migración pueden causar problemas tales como el aumento del desempleo y posibles conflictos étnicos o una reducción en la fuerza laboral, quizás en sectores clave | | X | | | X | |
| | Delincuencia | Altos índices de delincuencia | Los altos índices de desempleo y subempleo han elevado la delincuencia y corrupción al tener un índice de corrupción de | | X | | X | | |

| | | | | | | | | | |
|-----------|----------------------|--|--|---|---|--|---|--|---|
| | | | 39/100. La despreocupación del gobierno en seguridad hace urgente implementar sistemas que brinden seguridad a los funcionarios, socios y recursos de la Cooperativa. | | | | | | |
| | Densidad Poblacional | Crecimiento de la población | La densidad población del Ecuador es moderada debido a que presenta 68 habitantes por km ² . Por lo que el crecimiento de la población ha hecho que se incremente la demanda de servicios financieros, ya que el dinero es una variable con el cual se puede ofertar y demandar productos y servicios | X | | | | | X |
| | Analfabetismo | Incidencia en la calidad de vida | El analfabetismo ha disminuido gracias al mejoramiento de la calidad de la educación y el acceso a la tecnología e información que está al alcance de todos, pero según datos del INEC el 5% de la población era analfabeta hasta diciembre del 2016, y en el 2020 la pandemia ha provocado problemas en el sector de la educación especialmente de personas de bajos recursos que han dejado sus estudios por generar ingresos. | X | | | | | X |
| ECONÓMICO | Inflación Anual | Aumento generalizado de los precios de los bienes y servicios | La inflación anual en 2020 cerró en -0,9% debido a que la pandemia ha causado estragos en la economía ecuatoriana | | X | | X | | |
| | PIB | Valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en un territorio durante un período determinado | Debido a pandemia del covid-19 el PIB sufrió un decrecimiento importante del -8,9% | X | | | X | | |
| | Ingreso Percapita | Nivel de riqueza o bienestar de un territorio en un momento determinado | El PIB per cápita presentó una tendencia decreciente con un porcentaje de cambio de -14,56% durante el 2020 lo que indica que la situación de vida de los ecuatorianos empeora y perciben menos ingresos | X | | | X | | |
| | PEA | Incidencia en la población económicamente activa | La población económicamente activa es de 8.332.656, esta presenta un nivel de crecimiento por lo que la demanda de productos y servicios financieros aumenta. | | X | | X | | |
| | Tasa Activa | Pago de intereses en préstamos financieros. | La tasa activa tiende a bajar al pasar de 8.50 a 7.44 hasta la tasa máxima convencional que se ha mantenido lo que implica una oportunidad para incrementar los créditos debido a que los socios acceden a fondos con tasas bajas | X | | | X | | |
| | Tasa Pasiva | Porcentaje que paga una Institución bancaria a quien deposita dinero mediante | La tasa pasiva tiende a subir al pasar de 5.89 a 5.91 en su tasa mínima debido a la pandemia lo que ha causado un menor nivel de ahorro en la sociedad ecuatoriana | X | | | | | X |

| | | | | | | | | | |
|-------------|---------------------------------------|--|--|---|---|---|---|---|---|
| | | cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen | | | | | | | |
| | Salario Básico Unificado | Remuneración mensual de un trabajador | El salario básico unificado no ha presentado grandes incrementos durante los últimos periodos y para el año actual ha mantenido el mismo valor de \$ 400. | | | X | | X | |
| | Incremento Canasta Básica Familiar | Incidencia en el valor que se paga por la canasta básica familiar | La canasta básica familiar se ubicó en \$ 712.1. mientras que el ingreso familiar se ubicó en \$ 746.67 por lo que 3 de cada 10 familias logran cubrir este costo | | X | | X | | |
| | Recesión económica | Incertidumbre en el mercado financiero; falta de garantías, freno del crecimiento económico | Las personas no tienen suficiente dinero para ahorrar ni pagar sus deudas | X | | | X | | |
| TECNOLÓGICO | Innovación y Optimización de procesos | Aumento de innumerables avances tecnológicos a nivel mundial | Permite que se brinde un mejor producto servicio financiero | X | | | | | X |
| | Software Informático | Incidencia en la capacidad de respuesta a procesos complejos en tiempo real, interacción con el usuario y comunicación | En los últimos años, el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo financiero con los últimos adelantos con datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales y necesarias para entes financieros que facultan realizar transacciones en línea, a nivel nacional y mundial en pocos segundos, con lo cual se puede brindar servicios electrónicos integrales e innovadores, disminuir el dinero en efectivo. | X | | | | | X |
| | Hardware | Avances tecnológicos de componentes físicos | Empresas de tecnología a nivel nacional y mundial han permitido el aumento de componentes físicos que facilitan el acceso a los productos y servicios financieros | X | | | | | X |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Tabla 20-3: Matriz de prioridad del análisis externo (macro entorno)

| | | | | |
|-----------------------------------|--------------|---|---|-----------------------------|
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | ALTA | Alta Prioridad FS4, FT2, FE1, FE1 | Alta Prioridad PL2, FS5, FS8, FT19 | Media Prioridad FS6, FS7 |
| | MEDIA | Alta Prioridad FS9, FE11, FE12, FE15, FT21, FE14 | Media Prioridad PL1, FE17, PL3, FE10 | Baja Prioridad |
| | BAJA | Media Prioridad FE1 | Media Prioridad | Media Prioridad |
| | ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA |
| PROBABILIDAD DE IMPACTO | | | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Tabla 21-3: Matriz del perfil estratégico externo (macro entorno)

| PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO (MACRO ENTRONO) | | | | | |
|---|--|----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| Cód. | Factor | Amenaza | Equilibrio | Oportunidad | Total |
| PL2 | Política Fiscal ascendente | 1 | | | 1 |
| FS4 | Crisis Sanitaria ascendente máxima | 1 | | | 1 |
| FS5 | Desempleo ascendente máxima | 1 | | | 1 |
| FS8 | Densidad Poblacional ascendente | | | 1 | 1 |
| FS9 | Analfabetismo descendente máxima | | | 1 | 1 |
| FE11 | PIB negativo | 1 | | | 1 |
| FE12 | Ingreso Percapita descendente | 1 | | | 1 |
| FE13 | PEA nacional ascendente | 1 | | | 1 |
| FE14 | Tasa Activa descendente | 1 | | | 1 |
| FE15 | Tasa Pasiva ascendente | | | 1 | 1 |
| FE18 | Recesión económica ascendente máxima | 1 | | | 1 |
| FT19 | Innovación y Optimización de procesos ascendente máxima | | | 1 | 1 |
| FT20 | Software Informático ascendente máxima | | | 1 | 1 |
| FT21 | Hardware informático ascendente máxima | | | 1 | 1 |
| SUMA | | 8 | 0 | 6 | 14 |
| PORCENTAJE | | 57% | 0% | 43% | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Simbología de la matriz

PL: Política legal

FE: Factor económico

FS: Factor social

FT: Factor tecnológico

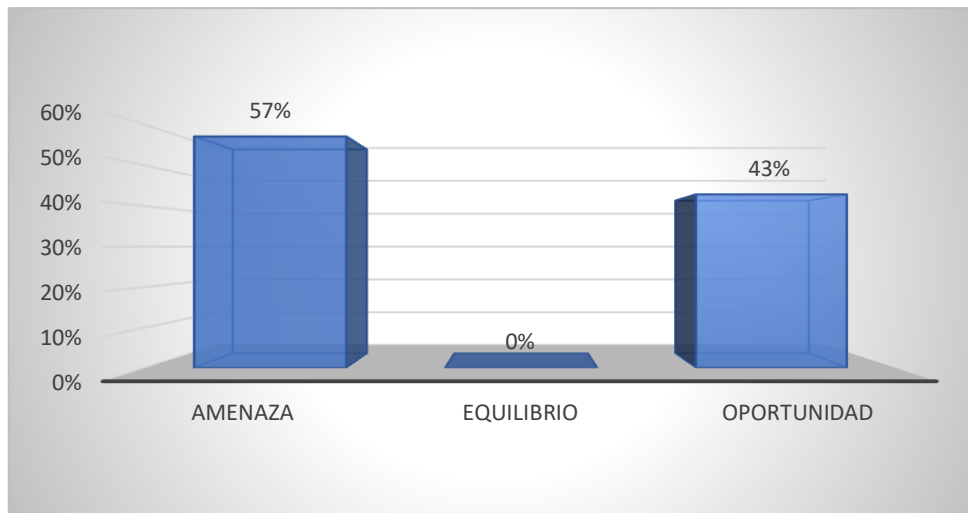


Gráfico 17-3. Resumen matriz perfil estratégico externo
Fuente Investigación de directa

Análisis: La matriz de perfil estratégico externo del macro entorno nos permite identificar las oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización de tal forma también esta matriz nos indica las amenazas que pueden afectar a la organización. Teniendo claro estos puntos podemos conocer la situación en un nivel macro de la cooperativa.

La cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. presenta un alto nivel de amenazas debido a que tiene un porcentaje del 57 % mientras que existe un porcentaje de 43% de oportunidades que puede aprovechar la cooperativa por lo que la cooperativa tiene que minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que presenta

3.4.1.2. *Micro entorno*

El análisis del micro entorno se orienta al estudio de los usuarios de los productos y servicios financieros, la competencia, intermediarios y proveedores. Este análisis es importante debido a que estos factores pueden influir y controlados por la organización

Tabla 22-3: Matriz de análisis externo (micro entorno)

| ANÁLISIS EXTERNO (MICRO ENTORNO) | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|----------------|--------------|-------------|----------------|-------------------|--------------------|
| Componente | Sub componente | Criterio | Comportamiento | Impacto | | | Amenaza | Equilibrio | Oportunidad |
| | | | | Alto | Medio | Bajo | | | |
| USUARIOS | Poder de Negociación | Decisión de los clientes que forman parte de la institución | La razón de ser de la organización son los clientes, pero este poder de negociación se ve afectada por la existencia de otras organizaciones e instituciones financieras | X | | | X | | |
| | Crecimiento de la Demanda del sector Financiero Popular y solidario | Aumento de la demanda de productos y servicios financieros | Los productos y servicios que brinda la son completamente demandados por los socios y esto representa un rubro importante de ingresos para la Cooperativa | X | | | | | X |
| COMPETENCIA | Tasa Financieras | Atributos de los productos y servicios financieros | Existe organizaciones financieras que presentan tasas activas y pasivas más bajas | X | | | X | | |
| | Comunicación y mercadeo | Uso de medios de comunicación digitales y tradicionales que impacta en la sociedad. | Gran desembolso de recursos para marketing y comunicación con los clientes por los medios de comunicación | X | | | X | | |
| | Calidad del servicio | Nivel de satisfacción de los clientes | La calidad de los Servicios de la competencia es percibida como muy buena sin embargo los clientes le atribuye como muy buena también a la calidad en el servicio de la Cooperativa Nizag | X | | | | X | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|--|---|---|--|---|---|--|
| | Cobertura de agencias | Nivel de extensión demográfica de las agencias de las empresas | Baja cobertura de las agencias de la cooperativa a nivel nacional | X | | | X | | |
| | Responsabilidad social y ambiental | Apoyo y Participación de la organización en el desarrollo de comunidades, responsabilidad social y ecológica | La cooperativa presenta alto interés en el apoyo a comunidades puesto que participa en actividades de desarrollo comunitario, social y ambiental | X | | | | X | |
| | Competencia directa en el sector | Existe gran cantidad de instituciones y organizaciones financieras solidarias que ingresan al sistema financiero ecuatoriano y otras consolidadas en el mercado | Se presenta una gran rivalidad en el mercado por lo que la organización no tiene gran participación en el mercado financiero ecuatoriano | X | | | X | | |
| | Productos y servicios de la competencia | Mejores y amplia gama de productos y servicios financieros | La competencia presenta algunos productos y servicios financieros con mejores características y atributos que hacen más atractivas a estas instituciones | X | | | X | | |
| PROMOVEDOR | Proveedores especiales de una zona específica | Incremento de empresas y personas que suministran productos y servicios necesarios para la organización | Las operaciones financieras solidarias tienen excelentes relaciones comerciales con sus proveedores | | X | | | X | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Tabla 23-3: Matriz de las prioridades del análisis externo (micro entorno)

| | | | | |
|-----------------------------------|--------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | ALTA | Alta Prioridad R6, R4, C2, R5 | Alta Prioridad R8, P10, R7 | Media Prioridad |
| | MEDIA | Alta Prioridad C1, R9, R3 | Media Prioridad | Baja Prioridad |
| | BAJA | Media Prioridad | Media Prioridad | Media Prioridad |
| | | ALTA | MEDIA | BAJA |
| PROBABILIDAD DE IMPACTO | | | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Tabla 24-3: Matriz del perfil estratégico del análisis externo (micro entorno)

| PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO (MICRO ENTRONO) | | | | | |
|---|--|----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| Cód. | Factor | Amenaza | Equilibrio | Oportunidad | Total |
| C1 | Poder de Negociación mínimo | 1 | | | 1 |
| C2 | crecimiento de la Demanda del sector Financiero Popular y solidario ascendente máxima | | | 1 | 1 |
| R3 | Tasa Financieras competitivas | 1 | | | 1 |
| R4 | Comunicación y mercadeo descendente máximo | 1 | | | 1 |
| R5 | Calidad del servicio positivo bajo | | 1 | | 1 |
| R6 | Cobertura de agencias negativo | 1 | | | 1 |
| R7 | Responsabilidad social y ambiental positivo | | | 1 | 1 |
| R8 | Competencia directa en el sector ascendente máxima | 1 | | | 1 |
| R9 | Productos y servicios de la competencia ascendente máxima | 1 | | | 1 |
| P10 | Proveedores especiales de una zona específica ascendente máxima | | | 1 | 1 |
| SUMA | | 6 | 1 | 3 | 10 |
| PORCENTAJE | | 60% | 10% | 30% | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Simbología de la matriz

C: Clientes

R: Competencia

P: Proveedores

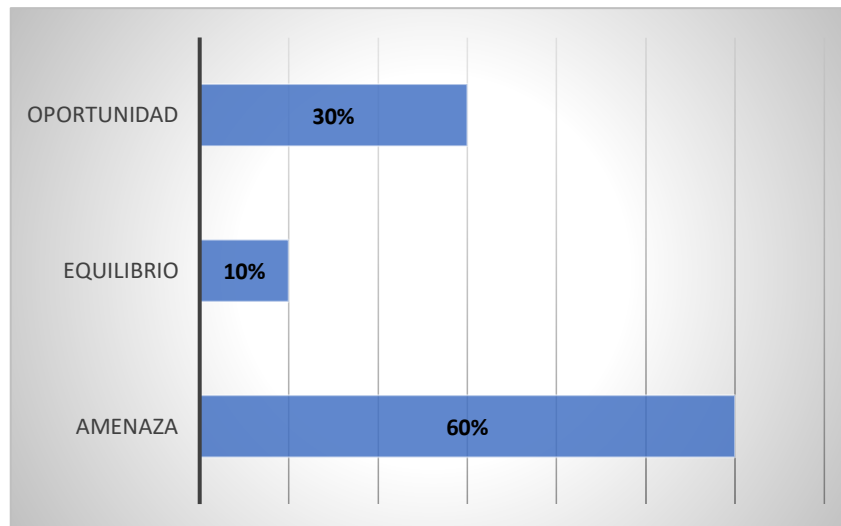


Gráfico 18-3. Resumen matriz perfil estratégico externo del micro entorno

Fuente Investigación de directa

Análisis: El mayor porcentaje que se representa en la gráfica son las amenazas con un 60% estos factores se debe implementar un plan de acción que permita minimizar el impacto para la cooperativa, mientras que las oportunidades representan solo un 10% estos factores son positivos para la organización las cuales podemos aprovechar a favor de la organización y el 30% de los factores en equilibrio pueden representar tanto amenazas como oportunidades por lo cual la organización deberá tomar acción para que estos factores puedan favorecer a la cooperativa.

Tabla 25-3: Matriz de capacidad de respuesta de los factores externos

| CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS | | | | |
|---|-----------------------|-----------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Factores | Peso del impacto | | Valor de calificación de respuesta | Valor ponderado de la respuesta |
| | Importación Ponderado | Peso Específico | | |
| Macro entorno | | | | |
| Crisis Sanitaria | 20 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Desempleo | 18 | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Densidad Poblacional | 10 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Analfabetismo | 12 | 0,06 | 3 | 0,18 |
| PIB | 15 | 0,075 | 3 | 0,225 |
| PEA | 15 | 0,075 | 3 | 0,225 |
| Recesión económica | 20 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Innovación y Optimización de procesos | 10 | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Software Informático | 10 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Hardware informático | 10 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Micro Entorno | | | | |
| Crecimiento de la Demanda del sector Financiero Popular y solidario | 13 | 0,065 | 4 | 0,26 |
| Comunicación y mercadeo | 12 | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Cobertura de agencias | 12 | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Responsabilidad social y ambiental | 11 | 0,055 | 4 | 0,22 |
| Competencia directa en el sector | 12 | 0,06 | 3 | 0,18 |
| TOTAL | 200 | 1 | | 2,76 |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

| Ponderación | |
|--------------------|---|
| Pobre | 1 |
| Bajo lo normal | 2 |
| Normal | 3 |
| Sobre normal | 4 |
| Alto | 5 |

3.4.2. Análisis interno

El análisis interno comprende todos los componentes con efectos directos en el desempeño, que actúan dentro de la cooperativa. Este análisis permite evaluar las fortalezas y debilidades que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. con el propósito de tener una perspectiva del desempeño y situación interna de la cooperativa.

Tabla 26-3: Matriz de análisis interno

| ANÁLISIS INTERNO | | | | | | | | | |
|------------------|---|---|--|---------|-------|------|-------------|------------|------------|
| | Subcomponente | Criterio | Comportamiento | Impacto | | | Debilidades | Equilibrio | Fortalezas |
| | | | | Alto | Medio | Bajo | | | |
| MARKETING | Falta de publicidad y comunicación con los socios | Se tiene niveles de publicidad bajos en los medios de comunicación | La organización financiera solidaria puede tener problemas en el posicionamiento de la marca y para atraer a nuevos socios debido a que no realiza ningún tipo de marketing | X | | | X | | |
| | Fidelidad de socios | Incremento del nivel de confianza y credibilidad de la organización | El aumento del nivel de confianza de la cooperativa ha permitido que los socios utilicen cada vez más los productos y servicios de la cooperativa, tomando en cuenta que la competencia ofrece productos y servicios similares | X | | | | X | |
| | Atención al Cliente | Atención al cliente personalizado | La cooperativa procura un trato personalizado a los socios por lo es un compromiso de la cooperativa brindar un ambiente agradable y de confianza a sus socios | X | | | | | X |
| FINANZAS | Índices Financieros | Administración de riesgos, solvencia y liquidez | Este último periodo la cooperativa está sufriendo problemas en la liquidez que posee esto debido a que pandemia ha provocado el refinanciamiento y reestructuración de créditos. En el periodo 2018 -2019 su capital de trabajo bajo a \$ 64.718 y su liquidez corriente se redujo en un 0.03% | X | | | X | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|---|--|--|---|---|---|
| RECURSOS HUMANOS | Fuerza laboral | Cumplimiento a la normativa laboral | La cooperativa cumple con todos los parámetros laborales conforme a la ley para la integración laboral. Cuenta con un personal de 9 colaboradores quienes están distribuidos entre Gerencia, Contabilidad, créditos y Caja, etc. | X | | | | | X |
| | Personal Capacitado | Personal no cuenta con altos niveles de preparación | Bajo nivel de desempeño en el desarrollo de sus actividades | X | | | X | | |
| TÉCNICA Y TECNOLÓGICA | Infraestructura | Cuenta con infraestructura de acuerdo a las necesidades de la organización | La infraestructura e instalaciones de la cooperativa han presentado grandes avances durante los últimos años, adaptándose a las necesidades de la organización lo que ha permitido un mejor desempeño de las funciones. | X | | | | X | |
| | Inversión Tecnológica | Software adecuado a las necesidades de la empresa | La cooperativa cuenta con un sistema informático financiero acorde a las necesidades lo que permite que los empleados realicen tareas de forma eficiente y ágil | X | | | | | X |
| DIRECTIVA Y ADMINISTRATIVA | Filosofía y Estructura Corporativa | Estructura organizativa definida | No cuenta con una estructura corporativa bien definida | X | | | X | | |
| | Planificación | Falta de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos | Existe incumplimiento en las metas y objetivos debía que no cuenta con objetivos acorde a las necesidades y situación actual de la cooperativa | X | | | X | | |
| | Comunicación de los directivos con el personal | Existe un alto nivel de comunicación de los directivos con el personal | Mejora la confianza de los trabajadores también se pueden identificar y resolver los problemas rápido | X | | | | X | |
| | Políticas Crediticias | Bajo nivel de análisis de los créditos | No se cumple en su totalidad los criterios de análisis de créditos | X | | | X | | |
| | Control interno del personal | Bajos niveles de centros y evaluación del personal | Puede provocar que no se cumplan con los objetivos y metas planteadas por la organización | X | | | X | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Tabla 27-3: Matriz de prioridades del análisis interno

| | | | | |
|-----------------------------------|--------------|--|------------------------------|-----------------|
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | ALTA | Alta Prioridad M1, TT8, F4, RH6 | Alta Prioridad DA12 | Media Prioridad |
| | MEDIA | Alta Prioridad M2, DA9, DA11, RH5, M3 | Media Prioridad DA10, TT7 | Baja Prioridad |
| | BAJA | Media Prioridad | Media Prioridad | Media Prioridad |
| | | ALTA | MEDIA | BAJA |
| PROBABILIDAD DE IMPACTO | | | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Tabla 28-3: Matriz del perfil estratégico del análisis interno

| PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO | | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Cód. | Factor | debilidades | Equilibrio | Fortalezas | Total |
| M1 | Falta de publicidad y comunicación con los socios Ascendente máxima | 1 | | | 1 |
| M2 | Fidelidad de socios positivo | | 1 | | 1 |
| M3 | Atención al Cliente positivo | | | 1 | 1 |
| F4 | Índices Financieros negativo | 1 | | | 1 |
| RH5 | Fuerza laboral positivo | | | 1 | 1 |
| RH6 | Personal Capacitado negativo | 1 | | | 1 |
| TT8 | Inversión Tecnológica constante | | | 1 | 1 |
| DA9 | Filosofía y Estructura Corporativa negativo | 1 | | | 1 |
| DA11 | comunicaciones de los directivos con el personal ascendente | | | 1 | 1 |
| DA13 | Control interno del personal ascendente | 1 | | | 1 |
| SUMA | | 5 | 1 | 4 | 10 |
| PORCENTAJE | | 50% | 10% | 40% | 100% |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Simbología de la matriz

M: Marketing

F: Finanzas

RH: Recursos humanos

TT: Técnica y tecnológica

DA: Directiva y administrativa

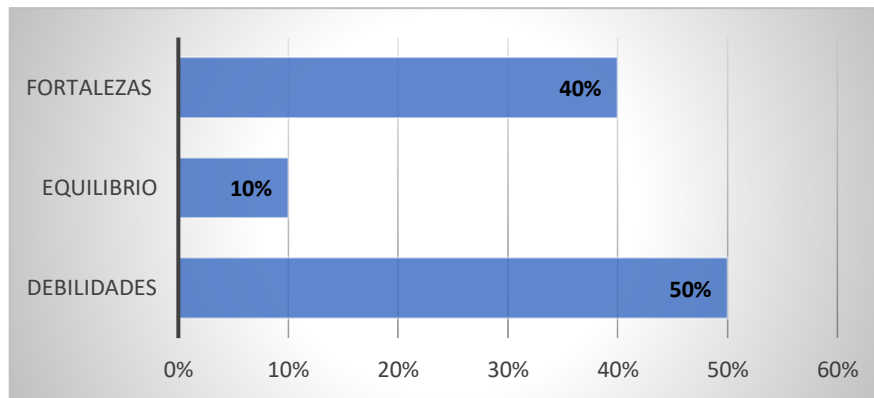


Gráfico 19-3. Resumen matriz perfil estratégico interno
Fuente Investigación de directa

Análisis: La matriz de perfil estratégico interno permite identificar las fortalezas y debilidad que presenta la cooperativa para posteriormente determinar la situación en la que se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

La cooperativa presenta un 50% de debilidades y un 40 % de fortalezas estos porcentajes están basados en el análisis de las áreas de marketing, finanzas, recursos humanos, técnica y tecnológica, directiva y administrativa de la cooperativa lo podemos identificar que la cooperativa debido a la crisis sanita y económica está siendo afecta en algunas áreas importantes de la cooperativa, el 10 % representa a factores que están en equilibrio y estos pueden representar tanto fortalezas como debilidades de la cooperativa .

3.4.3. Análisis FODA

3.4.3.1. Matriz FODA

Tabla 29-3: Matriz FODA

| | FACTORES EXTERNOS | FACTORES INTERNO |
|-----------------|--|---|
| POSITIVO | Oportunidades | FORTALEZAS |
| | O1: Incremente la demanda de productos y servicios financieros | F1: Incremento del nivel de confianza y credibilidad de la organización |
| | O2: Aumento de innumerables avances tecnológicos a nivel mundial | F2: Atención personalizada a los socios y clientes de la cooperativa |
| | O3: Disminución de la tasa de inflación | F3: Infraestructura propia y acorde a las necesidades de la organización |
| | O4: Aumento de los usos de páginas y plataformas virtuales | F4: Existe un alto nivel de comunicación de los directivos con el personal |
| | O5: Interés por parte de entidades gubernamentales en el desarrollo de la economía popular y solidaria | F5: Apoyo y Participación de la Cooperativa en el desarrollo de comunidades Rurales de Chimborazo |
| NEGATIVO | AMENAZAS | DEBILIDADES |
| | A1: La aparición del covid -19 ha provocado efectos negativos tanto en materia económica como de salud en la población nacional y mundial | D1: Poca asignación de recursos de promoción y publicidad de los productos y servicios financieros |
| | A2: Aumento del desempleo y subempleo | D2: Personal no cuenta con altos niveles de preparación |
| | A3: Organizaciones financieras con mayor cobertura de agencias a nivel nacional | D3: Bajo nivel de análisis de los créditos |
| | A4: Existe gran cantidad de instituciones y organizaciones financieras solidarias que ingresan al sistema financiero ecuatoriano y otras consolidadas en el mercado | D4: Falta de implementación tecnológica y digital de los productos y servicios financieros |
| | A5: Productos y servicios financieros de la competencia con mejores características y atributos que hacen más atractivas a estas instituciones | D5: Bajos niveles de control y evaluación del personal |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

3.4.3.2. Matriz de evaluación FODA

Tabla 30-3: Matriz de evaluación FODA

| FACTORES INTERNOS | | FORTALEZAS | | | | | DEBILIDADES | | | | | | |
|-------------------|--|---|--|--|--|---|--|---|--|--|--|------|----------|
| FACTORES EXTERNOS | | F1: Incremento del nivel de confianza y credibilidad de la organización | F2: Atención personalizada a los socios y clientes de la cooperativa | F3: Infraestructura propia y acorde a las necesidades de la organización | F4: Existe un alto nivel de comunicación de los directivos con el personal | F5: Apoyo y Participación de la Cooperativa en el desarrollo de comunidades Rurales de Chimborazo | D1: Poca asignación de recursos de promoción y publicidad de los productos y servicios financieros | D2: Personal no cuenta con altos niveles de preparación | D3: Bajo nivel de análisis de los créditos | D4: Falta de implementación tecnológica y digital de los productos y servicios financieros | D5: Bajos niveles de control y evaluación del personal | SUMA | PROMEDIO |
| OPORTUNIDADES | O1: Incremente la demanda de productos y servicios financieros | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 38 | 3,8 |
| | O2: Aumento de innumerables avances tecnológicos a nivel mundial | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 40 | 4,0 |
| | O3: Disminución de la tasa de inflación | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 8 | 0,8 |
| | O4: Aumento de los usos de páginas y plataformas virtuales | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 36 | 3,6 |
| | O5: Interés por parte de entidades gubernamentales en el desarrollo de la economía popular y solidaria | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 26 | 2,6 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| AMENAZAS | A1: La aparición del covid - 19 ha provocado efectos negativos tanto en materia económica como de salud en la población nacional y mundial | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 28 | 2,8 |
| | A2: Aumento del desempleo y subempleo | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 16 | 1,6 |
| | A3: Organizaciones financieras con mayor cobertura de agencias a nivel nacional | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 36 | 3,6 |
| | A4: Existe gran cantidad de instituciones y organizaciones financieras solidarias que ingresan al sistema financiero ecuatoriano y otras consolidadas en el mercado | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 0 | 5 | 1 | 33 | 3,3 |
| | A5: Productos y servicios financieros de la competencia con mejores características y atributos que hacen más atractivas a estas instituciones | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 40 | 4 |
| SUMA | 32 | 29 | 27 | 19 | 42 | 42 | 31 | 20 | 38 | 21 | 301 | | |
| PROMEDIO | 3,2 | 2,9 | 2,7 | 1,9 | 4,2 | 4,2 | 3.1 | 2,0 | 3,8 | 2,1 | | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis : En la matriz de evaluación FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., hemos podido identificar que existe una interrelación directa entre los cuadrantes FO, DA, FA y DA , la misma que presenta un promedio de relación media alta debido a que obtuvimos un promedio de 3.01, los cual nos indica que podemos desarrollar estrategias que nos permitan minimizar el impacto de las amenazas, aprovechar las oportunidades, generar estrategias para las debilidades y maximizar las fortalezas que presenta la organización.

Factores estratégicos claves

F1: Incremento del nivel de confianza y credibilidad de la organización

F5: Apoyo y Participación de la Cooperativa en el desarrollo de comunidades Rurales de Chimborazo

D1: Poca asignación de recursos de promoción y publicidad de los productos y servicios financieros

D2: Personal no cuenta con altos niveles de preparación

D4: Falta de implementación tecnológica y digital de los productos y servicios financieros

O1: Incremente la demanda de productos y servicios financieros

O2: Aumento de innumerables avances tecnológicos a nivel mundial

O4: Aumento de los usos de páginas y plataformas virtuales

A3: Organizaciones financieras con mayor cobertura de agencias a nivel nacional

A4: Existe gran cantidad de instituciones y organizaciones financieras solidarias que ingresan al sistema financiero ecuatoriano y otras consolidadas en el mercado

A5: Productos y servicios financieros de la competencia con mejores características y atributos que hacen más atractivas a estas instituciones

3.5. Estrategias para el fortalecimiento de la cooperativa

3.5.1. Matriz FODA para el diseñar de estrategias

Tabla 31-3: Matriz para el diseño de estrategias

| FACTORES INTERNOS | | FORTALEZAS | | | | | DEBILIDADES | | | | |
|--------------------------|---|--|---|---|---|--|--|--|---|---|---|
| FACTORES EXTERNOS | | F1: Incremento del nivel de confianza y credibilidad de la organización | F2: Atención personalizada a los socios y clientes de la cooperativa | F3: Infraestructura propia y acorde a las necesidades de la organización | F4: Existe un alto nivel de comunicación de los directivos con el personal | F5: Apoyo y Participación de la Cooperativa en el desarrollo de comunidades Rurales de Chimborazo | D1: Poca asignación de recursos de promoción y publicidad de los productos y servicios financieros | D2: Personal no cuenta con altos niveles de preparación | D3: Bajo nivel de análisis de los créditos | D4: Falta de implementación tecnológica y digital de los productos y servicios financieros | D5: Bajos niveles de control y evaluación del personal |
| OPORTUNIDADES | O1: Incremente la demanda de productos y servicios financieros | ALTERNATIVAS FO MAXIMAX 1 Aprovechar la participación y el apoyo a las comunidades para incrementar el acceso a los productos y servicios financieros en las zonas rurales de Chimborazo (F5; O1; O5) 2 Fortalecer la imagen de la cooperativa a través de actividades culturales, sociales (F5; O1; O5) | | | | | ALTERNATIVAS DO MINIMAX 1, Elaborar un plan de publicidad y promoción de los productos y servicios que ofrece la cooperativa a través de medios de comunicación tradicionales y de las nuevas tendencias de la comunicación (D1; O1; O2; O4) 2 Implementación de una plataforma digital que permita realizar transacciones financieras desde diversos canales y dispositivos(D4; O2; O4) | | | | |
| | O2: Aumento de innumerables avances tecnológicos a nivel mundial | | | | | | | | | | |
| | O3: Disminución de la tasa de inflación | ALTERNATIVAS FODA MINI MIN MAXI MAX 1, Realizar convenios y negociaciones con instituciones públicas y privadas que permita a sus clientes el pago de sus servicios a través de la cooperativa. (O5; F2) | | | | | | | | | |
| | O4: Aumento de los usos de páginas y plataformas virtuales | 2, Fomentar el ahorro y la inversión (O3; A1; A2 F1; F2) | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | O5: Interés por parte de entidades gubernamentales en el desarrollo de la economía popular y solidaria | | 3, Implementar un manual de crédito que permita tener un menor riesgo en la cartera de créditos y agilice el proceso (D3; O1; A1) 5 Rediseño de imagen corporativa (Rebranding) enfocada en el desarrollo de la economía popular y solidaria (F1; O4; A3; F3; D1; D4) | |
| AMENAZAS | A1: La aparición del covid -19 ha provocado efectos negativos tanto en materia económica como de salud en la población nacional y mundial | | | |
| | A2: Aumento del desempleo y subempleo | | | |
| | A3: Organizaciones financieras con mayor cobertura de agencias a nivel nacional | | | |
| | A4: Existe gran cantidad de instituciones y organizaciones financieras solidarias que ingresan al sistema financiero ecuatoriano y otras consolidadas en el mercado | MAXIMIN ALTERNATIVAS F A 1, Implementación de un plan que permita aumentar los niveles de inclusión financiera mediante iniciativas que mejoren el acceso a los productos financieros a través de una oferta adecuada, asequibles y accesible que facilite el uso eficaz de estos productos y servicios financieros (A4; A5; A1; F1; F4; F5) 2, Incluir nuevos medios de comunicación que permita tener una comunicación efectiva y segura (A1; F4; F2) | MINIMIN ALTERNATIVAS D A 1, Contratar a personas con un nivel alto de conocimiento y habilidades (A4; D2) 2 Efectuar un control mensual de las actividades en cada área que permitan verificar el desempeño de los empleados y cumplimiento de metas .(A3; D3; D5) | |
| A5: Productos y servicios financieros de la competencia con mejores características y atributos que hacen más atractivas a estas instituciones | | | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

ALTERNATIVAS F O MAXIMAX

- A.** Aprovechar la participación y el apoyo a las comunidades para incrementar el acceso a los productos y servicios financieros en las zonas rurales de Chimborazo
- B.** Fortalecer la imagen de la cooperativa a través de actividades culturales, sociales

ALTERNATIVAS D O MINIMAX

- C.** Elaborar un plan de publicidad y promoción de los productos y servicios que ofrece la cooperativa a través de medios de comunicación tradicionales y de las nuevas tendencias de la comunicación
- D.** Implementación de una plataforma digital que permita realizar transacciones financieras desde diversos canales y dispositivos

ALTERNATIVAS FODA MINI MIN MAXI MAX

- E.** Realizar convenios y negociaciones con instituciones públicas y privadas que permita a sus clientes el pago de sus servicios a través de la cooperativa.
- F.** Fomentar el ahorro y la inversión.
- G.** Implementar un manual de crédito que permita tener un menor riesgo en la cartera de créditos y agilice el proceso
- H.** Rediseño de imagen corporativa (Rebranding) enfocada en el desarrollo de la economía popular y solidaria

ALTERNATIVAS F A MAXIMIN

- I.** Implementación de un plan que permita aumentar los niveles de inclusión financiera mediante iniciativas que mejoren el acceso a los productos financieros a través de una oferta adecuada, asequibles y accesible que facilite el uso eficaz de estos productos y servicios financieros
- J.** Incluir nuevos medios de comunicación que permita tener una comunicación efectiva y segura

ALTERNATIVAS D A MINIMIN

- K.** Contratar a personas con un nivel alto de conocimiento y habilidades
- L.** Efectuar un control mensual de las actividades en cada área que permitan verificar el desempeño de los empleados y cumplimiento de metas.

3.5.2. Ejecución estrategia

Tabla 32-3: Matriz para la ejecución de estratégica

| N° | ESTRATEGIA | OBJETIVO | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | % DE CUMPLIMIENTO | INDICADOR | OBSERVACIONES |
|----|--|---|--|-------------|-------------------|---|---------------|
| 1 | Aprovechar la participación y el apoyo a las comunidades para incrementar el acceso a los productos y servicios financieros en las zonas rurales de Chimborazo | Logra una mayor participación de las zonas rurales de Chimborazo en el mercado financiero ecuatoriano | Jefe de negocios y jefe administrativo | \$ 200,00 | 5% | N° de socios de las zonas rurales /N° de socios | |
| 2 | Fortalecer la imagen de la cooperativa a través de actividades culturales, sociales | Consolidar a la cooperativa en el Cantón Alausí | Directivos | \$ 200,00 | 5% | N° de actividades Realizadas /N° de Actividades proyectadas | |
| 3 | Elaborar un plan de publicidad y promoción de los productos y servicios que ofrece la cooperativa a través de medios de | Incrementar el número de socios | Directivos | \$ 500,00 | 10% | N° de nuevos socios/ N° de Nuevos socios Proyectados | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|------------------|----------|-----|---|--|
| | comunicación tradicionales y de las nuevas tendencias de la comunicación | | | | | | |
| 4 | Implementación de una plataforma digital que permita realizar transacciones financieras desde diversos canales y dispositivos | Facilitar y digitalizar el acceso de productos y servicios financieros | Directivos | \$ 8000 | 20% | N° de productos y servicios digitales/N° de productos y servicios digitales proyectados | |
| 5 | Realizar convenios y negociaciones con instituciones públicas y privadas que permita a sus clientes el pago de sus servicios a través de la cooperativa. | Ampliar nuestra gama de servicios financieros | Jefe de negocios | \$ 50,00 | 5% | N° de nuevos servicios/ N° de servicios nuevos proyectados | |
| 6 | Fomentar el ahorro y la inversión. | Incrementar la captación de recursos de la cooperativa | Jefe de negocios | \$ 50,00 | 5% | Incremento de depósitos / Incremento proyectado de depósitos | |
| 7 | Implementar un manual de crédito que permita tener un menor riesgo en | Disminuir en nivel de riesgo de los créditos de la cooperativa | directivos | \$ 10,00 | 10% | Nivel de riesgo de crédito / Nivel de riesgo | |

| | | | | | | | |
|----------|--|--|--|----------|-----|--|--|
| | la cartera de créditos y agilice el proceso. | | | | | crediticio proyectado | |
| 8 | Rediseño de imagen corporativa (Rebranding) enfocada en el desarrollo de la economía popular y solidaria. | Mejorar la conexión con el mercado objetivo de la cooperativa | Directivos | \$ 700 | 10% | | |
| 9 | Implementación de un plan que permita aumentar los niveles de inclusión financiera mediante iniciativas que mejoren el acceso a los productos financieros a través de una oferta adecuada, asequibles y accesible que facilite el uso eficaz de estos productos y servicios financieros. | Capacitar a las personas del cantón Alausi sobre el uso e importancia de los productos y servicios financieros | Jefe de negocios y Jefe administrativo | \$ 50,00 | 10% | N° de personas capacitadas/ N° proyectado de personas capacitadas | |

| | | | | | | | |
|-------------|---|--|---------------------|-----------|------|--|---|
| 10 | Incluir nuevos medios de comunicación que permita tener una comunicación efectiva y segura. | Reducir el contacto físico para evitar contagios del coronavirus | Directivos | \$ 100,00 | 5% | | Se prioriza el uso de aplicaciones y uso del teléfono |
| 11 | Contratar a personas con un nivel alto de conocimiento y habilidades. | Mejorar la productividad de la cooperativa | Talento Humano | \$ 50,00 | 10% | N° de contratos / N° de contratos Projectados | |
| 12 | Efectuar un control mensual de las actividades en cada área que permitan verificar el desempeño de los empleados y cumplimiento de metas. | Medir el desempeño en las actividades que realizan los empleados | Jefe administrativo | \$ 10,00 | 5% | Nivel de desempeño / Nivel de desempeño proyectado | |
| 100% | | | | | 100% | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

3.5.3. Presupuesto del diseño del plan estratégico

Tabla 33-3: Matriz del presupuesto del plan estratégico

| N° | ESTRATEGIA | PRESUPUESTO |
|-----------------------|--|---------------------|
| 1 | Aprovechar la participación y el apoyo a las comunidades para incrementar el acceso a los productos y servicios financieros en las zonas rurales de Chimborazo. | \$ 200,00 |
| 2 | Fortalecer la imagen de la cooperativa a través de actividades culturales, sociales. | \$ 200,00 |
| 3 | Elaborar un plan de publicidad y promoción de los productos y servicios que ofrece la cooperativa a través de medios de comunicación tradicionales y de las nuevas tendencias de la comunicación. | \$ 500,00 |
| 4 | Implementación de una plataforma digital que permita realizar transacciones financieras desde diversos canales y dispositivos | \$ 8.000,00 |
| 5 | Realizar convenios y negociaciones con instituciones públicas y privadas que permita a sus clientes el pago de sus servicios a través de la cooperativa. | \$ 50,00 |
| 6 | Fomentar el ahorro y la inversión. | \$ 50,00 |
| 7 | Implementar un manual de crédito que permita tener un menor riesgo en la cartera de créditos y agilice el proceso. | \$ 10,00 |
| 8 | Rediseño de imagen corporativa (Rebranding) enfocada en el desarrollo de la economía popular y solidaria. | \$ 700,00 |
| 9 | Implementación de un plan que permita aumentar los niveles de inclusión financiera mediante iniciativas que mejoren el acceso a los productos financieros a través de una oferta adecuada, asequibles y accesible que facilite el uso eficaz de estos productos y servicios financieros. | \$ 50,00 |
| 10 | Incluir nuevos medios de comunicación que permita tener una comunicación efectiva y segura. | \$ 100,00 |
| 11 | Contratar a personas con un nivel alto de conocimiento y habilidades. | \$ 50,00 |
| 12 | Efectuar un control mensual de las actividades en cada área que permitan verificar el desempeño de los empleados y cumplimiento de metas. | \$ 10,00 |
| Sub Total | | \$ 9.920,00 |
| Imprevistos 5% | | \$ 496,00 |
| Total | | \$ 10.416,00 |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

Análisis: El presupuesto mínimo para la ejecución del plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. es de \$ 10.416, en donde se puede identificar la estrategia de la implementación de una plataforma digital que permita realizar transacciones financieras desde diversos canales y dispositivos es la que cuenta con una mayor rubro dentro del presupuesto debido a que es un cambio importante para la cooperativa puesto que se necesita de diferentes recursos y de personal capacitado, de mismo modo la estrategia de rediseño de la imagen de la cooperativa y un plan publicitario cuentan con una mayor asignación de recursos esto debido a que la imagen y la publicidad son elementos claves para cualquier organización.

3.5.4. Modelo de control y seguimiento del plan estratégico

Tabla 34-3: Matriz de control y seguimiento del plan estratégico

| N° | Estrategia | Actividades | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | | Total |
|----|--|--|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|-------|
| | | | 1 S | 2S | 1S | 2S | 1S | 2S | 1S | 2S | 1S | 2 S | |
| 1 | Aprovechar la participación y el apoyo a las comunidades para incrementar el acceso a los productos y servicios financieros en las zonas rurales de Chimborazo | 1. Diseño de planes y actividades para apoyar a comunidades rurales de Alausi | | | 20% | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Identificar zonas claves para la ejecución de los planes y actividades | | | | 20% | | | | | | | |
| | | 3. Acudir a las zonas rurales a socializar los productos y servicios financieros | | | | | 10% | | | | | | |
| | | 4. Captar a socios interesados en formar parte de la cooperativa | | | | | 50% | | | | | | |
| 2 | Fortalecer la imagen de la cooperativa a través de actividades culturales, sociales | 1, Diseñar actividades culturales y sociales | | 10% | | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Evaluar zonas estratégicas para la ejecución de las actividades | | | | 10% | | | | | | | |
| | | 3. Realizar actividades culturales y sociales | | | | | 40% | | 40% | | | | |
| 3 | Elaborar un plan de publicidad y promoción de los productos y servicios que ofrece la cooperativa a través de medios de comunicación tradicionales y de las nuevas tendencias de la comunicación | 1. Comprender el entorno en donde realiza su actividad económica la cooperativa | | | 10% | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Identificar la audiencia y el objetivo del plan de publicidad | | | | 20% | | | | | | | |
| | | 3. Definir el plan de acción, y el presupuesto necesario | | | | | 20% | | | | | | |
| | | 4. Realizar el proceso de promoción | | | | | | 40% | | | | | |
| | | 5. Realizar un análisis de los resultados | | | | | | | | 10% | | | |
| 4 | Implementación de una plataforma digital que permita realizar transacciones | 1. Realizar un estudio de la mejores empresas en informática | | | | 10% | | | | | | 100% | |
| | | 2. Contratar la mejor empresas que ofrezca servicios programación | | | | | 10% | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--|--|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|------|
| | financieras desde diversos canales y dispositivos | 3. Iniciar con el proceso del desarrollo de la plataforma | | | | | | 30% | | | | | |
| | | 4. Implementar la plataforma | | | | | | | 30% | | | | |
| | | 5. Realizar capacitaciones al personal y socios | | | | | | | | 10% | | | |
| | | 6. Realizar mantenimiento y control de los servidores | | | | | | | | | 10% | | |
| 5 | Realizar convenios y negociaciones con instituciones públicas y privadas que permita a sus clientes el pago de sus servicios a través de la cooperativa. | 1. Identificar instituciones con un nivel de clientes alto | | | 10% | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Iniciar el proceso de negociación | | | | 20% | | | | | | | |
| | | 3. Llegar a un acuerdo con las instituciones | | | | | 40% | | | | | | |
| | | 4. Implementar los nuevos servicios de pagos a nuestra gama de servicios financieros | | | | | | 30% | | | | | |
| 6 | Fomentar el ahorro y la inversión | 1. Identificar los principales factores que afectan la capacidad de ahorro y la inversión | | | 30% | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Realizar capacitaciones sobre la importancia y los beneficios del ahorro e la inversión | | | | 40% | | | | | | | |
| | | 3. Tener un control y seguimiento a los ahorros e inversiones | | | | | 30% | | | | | | |
| 7 | Implementar un manual de crédito que permita tener un menor riesgo en la cartera de créditos y agilice el proceso | 1. Evaluar los manuales de crédito | | | 20% | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Identificar los aspectos que afecten a la cartera de crédito | | | 20% | | | | | | | | |
| | | 3. Realizar una actualización al manual de créditos | | | | 60% | | | | | | | |
| 8 | Rediseño de imagen corporativa (Rebranding) enfocada en el desarrollo de la economía popular y solidaria | 1. Realizar un estudio de la mejores empresas de diseño gráfico | | | 10% | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Proporcionar la información necesaria para el rediseño | | | | 30% | | | | | | | |
| | | 3. Evaluar el rediseño de la imagen | | | | | 30% | | | | | | |
| | | 4. Publicación de la imagen corporativa | | | | | | 30% | | | | | |
| 9 | Implementación de un plan que permita | 1. Analizar los productos y servicios financieros | | | 30% | | | | | | | | 100% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|---|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|--|------|
| | aumentar los niveles de inclusión financiera mediante iniciativas que mejoren el acceso a los productos financieros | 2 Realizar un diagnóstico de la competencia y las características de sus servicios y productos | | | 30% | | | | | | | | |
| | | 3 Mejorar las características de los productos y servicios financieros | | | 40% | | | | | | | | |
| 10 | Incluir nuevos medios de comunicación que permita tener una comunicación efectiva y segura | 1. Identificar los medios de comunicación más factibles para una comunicación segura con los socios | | 10% | | | | | | | | | 100% |
| | | 2. Implementar el uso de estos nuevos medios de comunicación | | | 60% | | | | | | | | |
| | | 3. Realizar capacitaciones y socializaciones sobre estos nuevos medios de comunicación | | | | 30% | | | | | | | |
| 11 | Contratar a personas con un nivel alto de conocimiento y habilidades | 1 Realizar una selección de personal con estudios superiores | Observación: Estas actividades deben realizarse en cada proceso de contratación | | | | | | | | | | |
| | | 2, Realizar entrevistas y pruebas a los candidatos | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Identificar y analizar los candidatos más idóneos para el puesto | | | | | | | | | | | |
| | | 4. Realizar la contratación del personal | | | | | | | | | | | |
| 12 | Efectuar un control mensual de las actividades en cada área que permitan verificar el desempeño de los empleados y cumplimiento de metas. | 1 Evaluar el desenvolvimiento de cada empleado de la cooperativa | Observación: El conjunto de estas actividades deben realizarse mensualmente | | | | | | | | | | |
| | | 2 Identificar el porcentaje de cumplimiento de sus actividades | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Identificar el porcentaje de cumplimiento de las metas y objetivos de cada área de la cooperativa | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Guamán, F. 2021.

Fuente Investigación de directa

3.5.5. Socialización de la propuesta

Luego del trabajo de investigación, una vez analizada y planteado la propuesta con el objetivo de priorizar el bienestar de la organización y un mejor servicio a los socios, la propuesta va dirigida a los directivos y empleados de la organización del mismo modo debe existir una socialización a los socios de la cooperativa, esta propuesta permite que la organización trace un rumbo hacia el mejoramiento de sus productos y servicios financieros , la propuesta debe ejecutarse con las debidas reformas y con relaciona los planes operativos anuales de cada departamento de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

CONCLUSIONES

- El resultado final pone en manifiesto la necesidad de un plan estratégico para la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. acorde a la nueva realidad y tendencias del mercado financiero ecuatoriano.
- La teoría y criterios evaluados de diferentes autores de investigación ha permitido validar el direccionamiento de la investigación, puesto que se definen los temas a tratarse, las mismas que fundamenta la propuesta.
- El análisis situacional externo de la cooperativa se realizó en una etapa dura en materia de salud como economía tanto a nivel nacional como internacional en donde se evidencio la importancia del uso de la tecnología como un factor determinante para el desarrollo de la economía popular y solidaria.
- El diagnóstico situacional ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de la cooperativa y las amenazas y oportunidades que se presentan en el contexto externo de la organización estos factores son claves para definir estrategias que permitirá el crecimiento de la institución.
- La planificación estratégica en la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda. Permitió definir estrategias que ayudan a establecer de manera clara la dirección de cada uno de los actores de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- La cooperativa de ahorro y Crédito Nizag Ltda, al emplear el plan estratégico podrá analizar la situación actual en la que se encuentra expuesta para que los directivos puedan tomar mejores decisiones y encaminar a la cooperativa a un crecimiento institucional.
- La implementación de una plataforma digital que permita agilizar el uso de productos y servicios financieros
- Capacitar al personal para mejorar el conocimiento y habilidades que permitan el mejor desenvolvimiento en sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- ActionSTEPS. (2019). *Fases de la planificación estratégica según los consultores de empresas*. Obtenido de: <https://accioncoach.com.mx/blog/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica/>
- Aner. (2020). *Tipos de Planificación estratégica*. Obtenido de: <https://www.aner.com/blog/planificacion-estrategica.html>
- ARCOS, J. A. (2017). *Planificación estratégica de la cooperativa*. Obtenido de: <file:///C:/Users/Pc/Desktop/0%20tesis.pdf>
- Arias, E. R. (2018). *Objetivos de una empresa*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Aucancela, D. A. (2016). *Plan estratégico para la cooperativa de ahorro*. Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/8387/1/12T01054.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Carrión, J. (2020). *Análisis estratégico interno*. Obtenido de: [https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=An%El%20an%C3%A1lisis+estrat%E9gico+interno&isbn=9788473566865#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20interno%20se%20encarga,las%20debilidades%20de%20la%20organizaci%C3%B3n](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=An%El%20an%C3%A1lisis%20interno%20se%20encarga,las%20debilidades%20de%20la%20organizaci%C3%B3n).
- Castellanos, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Ceupe. (2017). *¿Qué son los objetivos estratégicos?* Obtenido de: <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mexico: MCGRAW-HILL
- Enciclopedia Económica. (2018). *La matriz de análisis FODA*. Obtenido de: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-FODA/>
- Espinosa, R. (2018). *Análisis dafo*. Obtenido de: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-DAFO-FODA>
- Espinosa, R. (2018). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa + Ejemplos*. Obtenido de: <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20empresarial%20es%20una,y%20valores%20de%20otras%20compa%C3%B1%C3%ADas>.
- Guerra, L. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en la organización*. Obtenido de: <https://luisfloresguerra.com/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-la-organizacion/>

- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- López, J. (2021). *Proceso administrativo*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Millán, J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Colombia: Díaz de Santos.
- Observatorio de Cultura Material. (2017). *Instrumentos de Investigación*. Obtenido de: http://cmap.upb.edu.co/rid=1152623730296_1406235444_6675/in#:~:text=Una%20gu%C3%ADa%20general%20de%20temas,duraci%C3%B3n%20aproximada%20de%201a%20entrevista.
- Olympo, T. (2017). *Definición y tipos de política empresarial*. Obtenido de: <https://elolympo.com/propiedad-horizontal/gestion-administrativa/27-procesos-administrativos/225-definicion-y-tipos-de-politica-empresarial>
- Paez, A. (2020). *Los objetivos de una empresa*. Obtenido de: <https://www.crecenegocios.com/objetivos-de-una-empresa/>
- Pilatáxi, C. (2015). *Plan estratégico financiero para la cooperativa de ahorro y crédito*. Obtenido de: <file:///C:/Users/Pc/OneDrive/Documentos/fernando/8vo/proyecto%20integrador/materia/ejemplo%20de%20plan%20estategico.pdf>
- Quezada, C. (2018). *Procesos y fundamentos de la metodología*. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Quintanilla, N. (2014). *Técnicas de investigación*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/InesArrieta/tecnicas-34111879>
- Rodríguez, A. (2016). *Métodos científicos de indagación*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica*. Colombia: Ediciones de la U.
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos?*. Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Roncancio, G. (2018). *Objetivos estratégicos*. Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20los,un%20periodo%20determinado%20de%20tiempo.&text=As%C3%AD%20se%20basan%20en%20la,que%20se%20ejecutar%>
- Ruiz, E. (2018). *Análisis FODA*. Obtenido de: <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>

- Sánchez, J. (2019). *Plan estratégico*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Stracuzzi, S. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas : Fedupel .
- Stratec, P. (2018). *Planificación estratégica*. Obtenido de: <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Rendición de cuentas*. Obtenido de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/920315/Rendici%C3%B3n+de+Cuentas+2019.pdf/871a6012-6949-4a12-a904-95e52fa08569>
- Tabares, P. (2017). *Análisis interno y externo como conceptos administrativos*. Obtenido de: <http://aprovechamientototcspilartabares.blogspot.com/2017/08/analisis-interno-y-externo-como.html>
- Talancón, H. (2007). *La matriz FODA*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Tomala, O. (2016). *Métodos e instrumentos de investigación*. Obtenido de: <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/home/recoleccion-de-datos-cuantitativos/metodos-e-instrumentos-de-investigacion>
- Ucha, A. (2018). *Grupos de interés*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html>
- Ucha, A. (2019). *Visión de una empresa*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- Westreicher, G. (2018). *Pronóstico economía*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/pronostico-estadistica.html>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DESTINADA A LOS SOCIOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

Objetivo: Determinar el posicionamiento de la organización en el cantón Alausi y analizar las necesidades y gustos de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda.

1. ¿Qué producto financiero accede en la Institución con mayor frecuencia?

Inversión a plazo fijo

Transferencia

Efectivizar cheques

Ahorro Planificado

Micro Créditos

Créditos Educativos

Giros Nacionales e Internacionales

2. ¿Qué servicio financiero accede en la Institución con mayor frecuencia?

Pago de Servicios Básicos

Pago del Bono de Desarrollo Humano

Recargas

Pago de Impuestos

3. ¿Qué condiciones considera al momento de adquirir un préstamo?

El plazo a pagar

El monto a devolver

La tasa de interés

Las garantías que necesito

Cuotas

4. ¿Cómo considera que es la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Qué factores considera usted que son las ventajas de esta cooperativa?

Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros

Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos

Rapidez en los trámites

Atención que le brindan los empleados de la institución

Confianza institucional

Políticas de crédito

6. ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.?

Visita personalizada.

Internet

Eventos sociales-culturales

Recomendación de parientes

Medios de comunicación tradicionales (radio-televisión, etc.)

7. ¿Cómo considera que es la infraestructura de la cual dispone la cooperativa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

ANEXO B: ENCUESTA DESTINADA A LOS EMPLEADOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE FINANZAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

Objetivo: Analizar la situación interna de la cooperativa y determinar el grado de importancia de una planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

(Marque con una "X" la Respuesta)

1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico acorde a la realidad de la misma?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

2. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

3. ¿Ha participado en la elaboración del plan estratégico financiero?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

4. ¿Qué factores considera que podrían afectar en la elaboración del Plan Estratégico para la Cooperativa?

| | |
|-----------------------------|--|
| Por el factor económico | |
| Por desconocimiento | |
| Falta de colaboración | |
| Predisposición | |
| Incumplimiento de funciones | |

5. ¿Piensa usted que se debe incentivar a los clientes para que den criterios o sugerencias en mejorar los servicios financieros de la Cooperativa?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

6. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

7. ¿En la cooperativa fomentan el trabajo en equipo que permita el cumplimiento eficaz de los objetivos?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

8. ¿Cree usted que la cooperativa necesita un plan estratégico?

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

ANEXO C: ENTREVISTA DESARROLLA PARA EL GERENTE DE LA COOPERATIVA NIZAG LTDA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS



Objetivo: Identificar y analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda y cuáles son las expectativas para los siguientes años respecto a la captación de recursos económicos, colocación en cartera de crédito y aperturas de nuevos socios.

- 1) ¿La cooperativa cuenta con una planificación estratégica?
- 2) ¿Dentro de la planificación operativa del año 2020, de qué manera se ha considerado las metas en colocación de cartera de crédito, nuevas cuentas para apertura y captación de recursos económicos?
- 3) ¿En qué medida se cumplen los objetivos?
- 4) ¿Cómo se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?
- 5) ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee sus productos y servicios financieros?
- 6) ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee sus productos o servicios financieros?
- 7) ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecta a la institución?
- 8) ¿Cuál considera la principal competencia de la cooperativa de Ahorro y crédito Nizag Ltda.?
- 9) ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?
- 10) ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. Actualmente con una planificación estratégica estructurada al año 2025?
- 11) ¿Cree que un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda. Mejorará la competitividad y rentabilidad de la institución?
- 12) ¿Se encuentran debidamente establecidas las políticas internas de la institución acorde a sus necesidades?
- 13) ¿Cuenta la cooperativa con personal calificado para cada actividad que se realiza dentro de la misma?
- 14) ¿Cuenta la cooperativa con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus socios?
- 15) ¿Tiene políticas establecidos para la recuperación de créditos vencidos?
- 16) ¿La cooperativa cuenta con programas y sistemas informáticos que ayuden a la colocación de un Crédito?
- 17) ¿En qué áreas de la cooperativa usted realizaría algún cambio?

ANEXO D: BALANCE GENERAL

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA | | | | | |
|--|---|------------------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| BALANCE GENERAL | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | | | |
| CÓD . | CUENTA | 2018 | 2019 | ANÁLISIS VERTICA L | ANÁLISIS HORIZONTA L |
| | ACTIVO | | | | |
| 11 | FONDOS DISPONIBLES | \$ 109.185,99 | \$ 85.376,51 | 4% | -22% |
| 1101 | Caja | \$ 73.102,21 | \$ 19.835,41 | 1% | -73% |
| 1103 | Bancos y otras instituciones financieras | \$ 35.783,78 | \$ 65.641,10 | 3% | 83% |
| 1104 | Efectos de cobro inmediato | \$ 300,00 | \$ - | 0% | -100% |
| 13 | INVERSIONES | \$ 228.924,86 | \$ - | 0% | -100% |
| 14 | CARTERA DE CRÉDITOS | \$ 1.384.787,79 | \$ 1.757.475,24 | 79% | 27% |
| 16 | CUENTAS POR COBRAR | \$ 390.191,33 | \$ 215.072,37 | 10% | -45% |
| 1602 | Intereses por cobra en inversiones | \$ 11.713,16 | \$ 2.783,94 | 0% | -76% |
| 1603 | Intereses por cobrar cartera de crédito | \$ 148.026,82 | \$ 151.154,74 | 7% | 2% |
| 1614 | Pagos por cuenta de clientes | \$ 1.246,64 | \$ 1.188,48 | 0% | -5% |
| 1690 | Cuentas por cobrar varios | \$ 229.365,22 | \$ 60.105,72 | 3% | -74% |
| 18 | PROPIEDAD Y EQUIPO | \$ 67.548,21 | \$ 61.885,18 | 3% | -8% |
| 1805 | Muebles y enseres y equipos de oficina | \$ 23.676,94 | \$ 25.991,14 | 1% | 10% |
| 1806 | Equipos de computación | \$ 29.415,53 | \$ 31.786,85 | 1% | 8% |
| 1807 | Unidades de transporte | \$ 18.179,00 | \$ 18.179,00 | 1% | 0% |
| 1899 | (Depreciación acumulada) | \$ (3.723,26) | \$ (14.071,81) | -1% | 278% |
| 19 | OTROS ACTIVOS | \$ 70.451,43 | \$ 98.515,15 | 4% | 40% |
| 1902 | Derechos fiduciarios | \$ 26,79 | \$ 2.679,00 | 0% | 9900% |
| 1904 | Gastos y pagos anticipados | \$ 19.603,87 | \$ 35.416,79 | 2% | 81% |
| 1905 | Gastos diferidos | \$ 43.156,16 | \$ 43.156,16 | 2% | 0% |
| 1990 | Otros activos | \$ 7.679,70 | \$ 199.930,50 | 9% | 2503% |
| 1999 | (Provisión para otros activos irrecuperables) | \$ (15,09) | \$ (15,09) | 0% | 0% |
| | TOTAL ACTIVO | \$ 2.251.089,61 | \$ 2.218.324,45 | 100% | -1% |
| | PASIVOS | | | | |
| 21 | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | \$ 1.982.892,24 | \$ 2.008.598,39 | 98% | 1% |
| 2101 | Depósitos a la vista | \$ 466.955,42 | \$ 502.437,70 | 25% | 8% |
| 2103 | Depósito a plazo | \$ 1.485.925,09 | \$ 1.444.550,09 | 71% | -3% |
| 2105 | Depósitos restringidos | \$ 30.011,73 | \$ 61.610,60 | 3% | 105% |
| 25 | CUENTAS POR PAGAR | \$ 53.087,64 | \$ 36.934,62 | 2% | -30% |
| 2501 | Intereses por pagar | \$ 44.371,85 | \$ 21.356,31 | 1% | -52% |
| 2503 | Obligaciones patronales | \$ 1.696,94 | \$ 6.870,91 | 0% | 305% |
| 2504 | Retenciones | \$ 709,25 | \$ 2.278,57 | 0% | 221% |
| 2505 | Contribución impuestos y multas | \$ 2.123,96 | \$ 1.763,43 | 0% | -17% |
| 2506 | Proveedores | \$ 381,65 | \$ 374,28 | 0% | -2% |
| 2590 | Cuentas por pagar varias | \$ 3.803,99 | \$ 4.291,12 | 0% | 13% |
| 26 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 96.000,00 | \$ - | 0% | -100% |
| 2604 | Obligaciones con instituciones del sector | \$ 96.000,00 | \$ - | 0% | -100% |
| | TOTAL PASIVO | \$ 2.131.979,88 | \$ 2.045.533,01 | 100% | -4% |
| | PATRIMONIO | | | | |
| 31 | capital social | \$ 122.411,71 | \$ 127.319,30 | 74% | 4% |

| | | | | | |
|----|------------------------------------|------------------------|------------------------|------|------------|
| 33 | reservas | \$ 32.335,81 | \$ 77.157,03 | 45% | 139% |
| 36 | Resultados | \$ (35.637,79) | \$ (31.684,89) | -18% | -11% |
| | TOTAL PATRIMONIO | \$ 119.109,73 | \$ 172.791,44 | 100% | 45% |
| | TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | \$ 2.251.089,61 | \$ 2.218.324,45 | | -1% |

ANEXO E: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA. | | | | | |
|---|--|----------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | | | |
| CÓD. | CUENTA | 2018 | 2019 | ANÁLISIS VERTICAL | ANÁLISIS HORIZONTAL |
| | INGRESOS | | | | |
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | \$ 285.532,75 | \$ 312.255,85 | 95% | 9% |
| 5103 | Intereses y descuentos de inversiones | \$ 11.713,16 | \$ - | 0% | -100% |
| 5104 | Intereses y descuentos de cartera de crédito | \$ 231.273,27 | \$ 311.013,35 | 94% | 34% |
| 5190 | Otros interese y descuentos | \$ 42.546,32 | \$ 1.242,50 | 0% | -97% |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | \$ 62,47 | \$ 9.184,13 | 3% | 14602% |
| 5490 | Otros servicios | \$ 62,47 | \$ 9.184,13 | 3% | 14602% |
| 56 | OTROS INGRESOS | \$ 65.821,09 | \$ 8.481,29 | 3% | -87% |
| 5601 | Utilidad en venta de bienes | \$ 15.000,00 | \$ - | 0% | -100% |
| 5604 | Recuperación de activos financieros | \$ 17.774,44 | \$ 8.403,32 | 3% | -53% |
| 5690 | Otros | \$ 33.046,65 | \$ 77,97 | 0% | -100% |
| 59 | PERDIDAS Y GANANCIAS | \$ (971,89) | \$ - | 0% | -100% |
| | TOTAL INGRESOS | \$ 350.444,42 | \$ 329.921,27 | 100% | -6% |
| | GASTOS | | | | |
| 41 | INTERESES CAUSADOS | \$ 205.642,41 | \$ 155.835,62 | 48% | -24% |
| 4101 | Obligaciones con el publico | \$ 204.451,45 | \$ 151.265,06 | 46% | -26% |
| 4103 | Obligaciones financieras | \$ 1.190,96 | \$ 4.570,56 | 1% | 284% |
| 42 | COMISIONES CAUSADAS | \$ - | \$ 582,79 | 0% | |
| 4203 | COBRANZA | \$ - | \$ 582,79 | 0% | |
| 44 | PROVISIONES | \$ - | \$ 15.000,00 | 5% | |
| 4402 | Cartera de créditos | \$ - | \$ 15.000,00 | 5% | |
| 45 | GASTOS DE OPERACIÓN | \$ 141.682,15 | \$ 150.126,17 | 46% | 6% |
| 4501 | Gastos de personal | \$ 64.934,24 | \$ 63.281,51 | 19% | -3% |
| 4502 | Honorarios | \$ 24.248,86 | \$ 27.167,31 | 8% | 12% |
| 4503 | Servicios varios | \$ 38.591,80 | \$ 39.233,92 | 12% | 2% |
| 4504 | Impuestos y contribuciones y multas | \$ 7.140,98 | \$ 5.573,52 | 2% | -22% |
| 4505 | Depreciaciones | \$ - | \$ 10.348,55 | 3% | |
| 4507 | Otros gastos | \$ 6.766,27 | \$ 4.521,36 | 1% | -33% |
| 47 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | \$ 2.567,22 | \$ 2.176,05 | 1% | -15% |
| 4703 | Intereses y comisiones devengados | \$ 2.529,25 | \$ 2.176,05 | 1% | -14% |
| 4790 | Otros | \$ 37,97 | \$ - | 0% | -100% |
| 48 | IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS | \$ 552,64 | \$ 2.247,74 | 1% | 307% |
| 4810 | Participación a empleados | \$ 228,68 | \$ 930,10 | 0% | 307% |
| 4815 | Impuesto a la renta | \$ 323,96 | \$ 1.317,64 | 0% | 307% |
| | TOTAL GASTOS | \$ 350.444,42 | \$ 325.968,37 | 100% | -7% |
| | EXCEDENTE DEL PERIODO | \$ - | \$ 3.952,90 | | |

ANEXO F: INDICADORES FINANCIEROS

| FORMULA | | 2018 | | 2019 | |
|--|--|-----------------|----------|-----------------|----------|
| LIQUIDEZ | | | | | |
| Liquidez corriente | = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | \$ 2.113.089,97 | = 1,038 | \$ 2.057.924,12 | = 1,006 |
| | | \$ 2.035.979,88 | | \$ 2.045.533,01 | |
| Capital de trabajo | = $\frac{\text{Activo corriente-pasivo corriente}}$ | \$ 77.110,09 | = | \$ 12.391,11 | |
| SOLVENCIA | | | | | |
| Endeudamiento del activo | = $\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$ | \$ 2.131.979,88 | = 0,947 | \$ 2.045.533,01 | = 0,922 |
| | | \$ 2.251.089,61 | | \$ 2.218.324,45 | |
| Endeudamiento Patrimonial | = $\frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$ | \$ 2.131.979,88 | = 17,899 | \$ 2.045.533,01 | = 11,838 |
| | | \$ 119.109,73 | | \$ 172.791,44 | |
| Endeudamiento del Activo Fijo | = $\frac{\text{patrimonio activo fijo neto}}{\text{activo fijo neto}}$ | \$ 119.109,73 | = 0,863 | \$ 172.791,44 | = 1,077 |
| | | \$ 137.999,64 | | \$ 160.400,33 | |
| Apalancamiento | = $\frac{\text{activo total}}{\text{patrimonio}}$ | \$ 2.251.089,61 | = 18,899 | \$ 2.218.324,45 | = 12,838 |
| | | \$ 119.109,73 | | \$ 172.791,44 | |
| RENTABILIDAD | | | | | |
| Rentabilidad neta del Activo(ROA) | = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}}$ | \$ - | = 0,00% | \$ 3.952,90 | = 0,18% |
| | | \$ 2.251.089,61 | | \$ 2.218.324,45 | |
| Margen de utilidad neta | = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ingresos}}$ | \$ - | = 0,000 | \$ 3.952,90 | = 0,012 |
| | | \$ 350.444,42 | | \$ 329.921,27 | |
| Rentabilidad Financiera (ROE) | = $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$ | \$ - | = 0,00% | \$ 3.952,90 | = 2,29% |
| | | \$ 119.109,73 | | \$ 172.791,44 | |



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

| |
|--|
| INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S) |
| Nombres – Apellidos: ÁNGEL FERNANDO GUAMÁN MARCATOMA |
| INFORMACIÓN INSTITUCIONAL |
| Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Carrera: FINANZAS |
| Título a optar: LICENCIADO EN FINANZAS |
| f. Analista de Biblioteca responsable: ING. RAFAEL INTY SALTO HIDALGO 0362-DBRA-UTP-2022 |



firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

