



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
ATUNTAQUI LTDA., PARA EL IMPULSO DEL EMPRENDIMIENTO DE SOCIOS  
Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**EVELYN ALEJANDRA VALLEJO PALMA**

**TUTOR: MSC. EDWIN SANTIAGO NÚÑEZ NARANJO**


**OTAVALO, AGOSTO, 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **EVELYN ALEJANDRA VALLEJO PALMA**, declaro que este trabajo de titulación: **PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI LTDA., PARA EL IMPULSO DEL EMPRENDIMIENTO DE SOCIOS Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**, es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi/ nuestro favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



**EVELYN ALEJANDRA VALLEJO PALMA**

**C.C. 1003282514-6**

## Índice

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	6
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</b> .....	7
<b>DEDICATORIA</b> .....	8
AGRADECIMIENTO.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	10
Introducción .....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVO GENERAL .....	19
2.1. Objetivos Específicos .....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. METODOLOGÍA.....	22
4.1. Método de investigación.....	22
4.2. Técnica de Recolección.....	22
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	24
5.1. CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI. ....	24
5.1.1. El Cooperativismo y sus antecedentes .....	24
5.1.1.1. Características .....	24
5.1.1.2. Importancia del cooperativismo .....	24
5.1.1.3. Tecnología de la información y el sistema cooperativo .....	25
5.1.1.4. Importancia de las Tecnología de la Información en el siglo XX .....	26
5.1.1.5. Diversificación de productos con TIC'S .....	27
5.1.1.6. Ecosistema Fintech.....	27
5.1.1.7. El Cooperativismo y el Gobierno Corporativo.....	28
5.1.1.8. Importancia del buen gobierno corporativo .....	29
5.1.1.9. Base Legal.....	29
5.1.1.10. Productos financieros en el sector cooperativista .....	32
5.1.1.11. Requisitos de creación de productos financieros. ....	32
5.1.2. Plan Estratégico para productos financieros en el sector cooperativista. ....	34
5.1.2.1. Plan estratégico.....	34
5.1.2.3. Responsables de la planeación .....	36
5.1.2.4. Planes estratégicos en áreas o departamentos de negocios del sector cooperativo. ....	37
5.1.2.5. Aspectos del Plan Estratégico .....	37
5.1.2.6. Herramientas de Planeación Estratégica .....	38
5.1.2.6.1. Balanced Scorecard.....	38
5.1.2.6.2. Análisis FODA .....	39

5.1.2.6.3. Análisis PEST .....	40
5.1.2.7. Valor de la Planeación Estratégica en la gestión Cooperativa .....	41
5.1.3. Pequeña y Mediana Empresa .....	41
5.2. CAPÍTULO II: ELABORACIÓN DE UN MARCO METODOLÓGICO PARA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI. ....	42
5.2.1. Paradigma de investigación.....	42
5.2.1.1. Investigación Cualitativa.....	42
5.2.1.1.1 Entrevista.....	42
5.2.1.2. Investigación Cuantitativa.....	47
5.2.1.2.1. Encuesta.....	47
5.2.1.2.2. Descripción actual de la Cooperativa .....	60
5.2.1.2.3. Productos y Servicios que ofrece la institución.....	60
5.3. CAPÍTULO III: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI QUE PERMITA IMPULSAR EL EMPRENDIMIENTO DE SOCIOS Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE PROGRAMAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS ACCESIBLES. ....	65
5.3.1. Misión.....	65
5.3.2. Visión .....	65
5.3.3. Análisis Externo .....	65
5.3.4. Análisis Interno .....	66
5.3.5. Análisis de Mercado.....	67
5.3.6. Matriz FODA .....	68
5.3.7. Estrategia e implementación .....	68
5.3.8. Plan Estratégico.....	70
5.3.9. Plan de Acción y operativo .....	70
5.3.10. Equipo de organización y gestión.....	75
5.3.12. Creación de un producto para emprendedores .....	77
5.3.13. Presupuesto Proyecto .....	79
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....	86

## Índice de figuras

Figura 1 Base Legal .....	30
Figura 3 Requisitos de la SEPS .....	33
Figura 4 Etapas de la planeación .....	35
Figura 5 Aspectos de la planeación .....	38
Figura 6 Modelo de Balanced Scorecard.....	39
Figura 7 Análisis FODA o DOFA .....	40
Figura 8 Análisis de Planeación Estratégica PEST .....	40
Figura 9 Satisfacción Laboral.....	48
Figura 10 Capacitación recibida por los funcionarios .....	49
Figura 11 Capacitaciones ayudan al crecimiento profesional .....	49
Figura 12 Quejas frecuentes de los socios.....	50
Figura 13 Trabajadores poseen herramientas de trabajo .....	50
Figura 14 Tiempo de cumplimiento de metas .....	51
Figura 15 Implementación de nuevos productos de crédito para emprendedores.....	51
Figura 16 Propuesta de un productos de crédito para captar socios del sector PYME ..	52
Figura 17 Captación socios con un Plan Estratégico específico para créditos PYME...	52
Figura 18 Socialización de un Plan Estratégico en la Cooperativa .....	53
Figura 19 Apoyo en la difusión de nuevos productos de crédito .....	53
Figura 20 Localidad de socios .....	54
Figura 21 Cobertura a nivel Imbabura de las oficinas es .....	54
Figura 22 Motivación para ser socios de la Cooperativa Atuntaqui .....	55
Figura 23 Tiempo de permanencia como socio de la cooperativa .....	55
Figura 24 Calificación de la calidad de los productos y servicios de la Cooperativa ....	56
Figura 25 Atención al cliente por parte de los trabajadores .....	56
Figura 26 Solicitud de crédito en la cooperativa .....	57
Figura 27 Tiempo de acceso a un crédito de la cooperativa es .....	57
Figura 28 Creación de productos enfocados a los emprendedores y PYMES .....	58
Figura 29 Aumento de servicios para facilitar el acceso a un crédito .....	58
Figura 30 Como deber ser los requisitos para obtener un crédito en la cooperativa.....	59
Figura 31 Productos y servicios Cooperativa Atuntaqui .....	60
Figura 32 Plan Estratégico COAC Atuntaqui .....	71
Figura 33 Estructura de equipo.....	75
Figura 34 Aspectos a considerar en creación producto MiPyme .....	77
Figura 35 Aspectos a considerar en creación producto Crediemprende .....	78

## Índice de Tablas

Tabla 1 Necesidades de los socios .....	59
Tabla 2 Matriz de evaluación de factores externos .....	66
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores internos .....	67
Tabla 4 Perfil competitivo.....	68
Tabla 5 Matriz FODA .....	68
Tabla 6 Estrategias Ofensivas .....	69
Tabla 7 Estrategias Defensivas .....	69
Tabla 8 Estrategias de Reorientación .....	69
Tabla 9 Estrategias de Supervivencia.....	70
Tabla 10 Plan de acción y operativo .....	72

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, EVELYN ALEJANDRA VALLEJO PALMA, declaro que el trabajo denominado “Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui LTDA., para el impulso del emprendimiento de socios y pequeñas y medianas empresas”, es de mi autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 11 días del mes de agosto de 2022



Evelyn Alejandra Vallejo Palma  
C.C.: 100382514-6

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de titulación “Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui LTDA., para el impulso del emprendimiento de socios y pequeñas y medianas empresas”, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, de la estudiante Evelyn Alejandra Vallejo Palma, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 11 días del mes de agosto de 2022.



Tutor del Trabajo de Titulación

MSc. Edwin Santiago Núñez Naranjo

C.C.: 171639522-1



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico primeramente a Dios quien me ha dado la oportunidad de vida y continuar mis sueños, a mis dos ángeles, mi amado padre Miguel y mi abuelita Evita que siempre están y estuvieron orgullosos de mí y que hoy ya no están presentes, pero los llevo en mi corazón, a mi madre Soñita, mi querido esposo Jorge quienes me han apoyado en este proceso desde que decidí emprender esta meta, así como a mi hermana Taty y mi sobrino Miguelito por su amor y cariño.

Evelyn Alejandra Vallejo Palma

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial agradezco a la Universidad de Otavalo por permitirme estudiar esta maestría y brindarme los conocimientos de excelentes catedráticos, así también al Msc. Santiago Núñez quien muy pacientemente guio mi trabajo de titulación y comprendió diversas situaciones que he atravesado, adicionalmente a los trabajadores, directivos, Gerencia y miembros del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda., por apoyar mi tema de grado, colaborar con valiosa información y darme la oportunidad de llevar a cabo el proyecto.

Evelyn Alejandra Vallejo Palma

## **RESUMEN**

Uno de los desafíos que actualmente tienen los emprendedores es la restricción al acceso de financiamiento por causas como capacidad de pago, tasa de interés y una baja diversidad de productos de crédito y una serie de requisitos que no pueden cumplir, por esta razón el presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico que beneficie a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Atuntaqui" e incluso a entidades de similares características, brindando a los socios productos que se ajusten a sus necesidades con tasas de interés asequibles y trámites de calificación de crédito más ágiles apoyados en el soporte tecnológico de la cooperativa virtual y la aplicación móvil facilitando las gestiones financieras de los socios, optimizando su tiempo y recursos económicos; para llevar a cabo la presente investigación se optó por requerir el apoyo de los trabajadores del área de crédito a través de encuestas, entrevistas al personal de negocios para conocer los criterios de las personas que trabajan directamente con socios y futuros clientes, saben sus necesidades y tienen propuestas para nuevos productos de crédito, se contó con información relevante fundamentada en conceptos de diversos autores y su veracidad se apreciará en las referencias bibliográficas; como resultado de esta investigación se evidenció la creciente necesidad de productos de crédito para socios que forman parte del sector de medianas y pequeñas empresas, así como emprendedores ya que la Cooperativa no cuenta con productos específicos para ellos, por esta razón es necesario efectuar un plan estratégico para la entidad.

## **ABSTRACT**

One of the challenges that entrepreneurs currently face is the restriction to access financing for reasons such as payment capacity, interest rate and a low diversity of credit products and a series of requirements that cannot be met, for this reason this research aims to design a strategic plan that benefits the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Atuntaqui" and even entities of similar characteristics, This is why this research aims to design a strategic plan that will benefit the "Atuntaqui" Savings and Loan Cooperative and even similar entities, providing members with products that meet their needs with affordable interest rates and more agile credit qualification procedures supported by the technological support of the virtual cooperative and the mobile application, facilitating the financial management of the members, optimizing their time and economic resources;

to carry out this research, it was decided to request the support of the workers in the credit area through surveys, interviews with business personnel to know the criteria of the people who work directly with members and future clients, know their needs and have proposals for new credit products, there was relevant information based on the concepts of various authors and its veracity will be seen in the bibliographical references; As a result of this research, it became evident that there is a growing need for credit products for members who are part of the medium and small business sector, as well as entrepreneurs, since the Cooperative does not have specific products for them, for this reason it is necessary to make a strategic plan for the entity.

## **Introducción**

En el Ecuador afectado por la crisis de 1999-2000 a causa del feriado bancario se prohibió a la población el desarrollo de operaciones financieras y el congelamiento de ahorros, ante esta situación la ciudadanía se retiró del sistema bancario, por lo que las cooperativas de ahorro y crédito se convirtieron en la alternativa segura de mantener el dinero en un lugar adecuado pues durante el tiempo de feriado jamás cerraron sus puertas y demostraron ser la oportunidad de desarrollo económico.

Las cooperativas de ahorro y crédito enfocan sus servicios a la verdadera inclusión financiera con el aporte de servicios que logren llegar a los más pobres de la población con puntos de atención en los cantones pequeños y sectores rurales, ofertando el microcrédito como uno de sus productos de crédito, con la finalidad de que dispongan de un ingreso de financiamiento y llevar a cabo sus proyectos, lo que contribuye a la disminución de la tasa de desempleo, otros productos son créditos: Comercial, Consumo y Vivienda.

El presente trabajo de titulación tiene como eje fundamental el desarrollo de un plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., para el impulso del emprendimiento de socios y pequeñas y medianas empresas. Esta entidad financiera tiene sus operaciones administrativas en la Oficina Matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura, cuenta con 6 agencias y 2 sucursales en la Imbabura y Pichincha, e iniciará sus operaciones en la ciudad de Ambato en el mes de mayo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., tiene como lema ser la caja fuerte del Ecuador fue creada el 26 de mayo de 1963, cuyo propósito es brindar productos

y servicios financieros acordes a las necesidades de sus socios y clientes, demostrando a lo largo de su vida institucional: honestidad, confianza, solvencia, seriedad y responsabilidad social al servicio de todos sus socios y clientes; factores que le han permitido un desarrollo permanente.

La necesidad que los clientes tienen para acceder a un crédito que sustente su capital de trabajo y emprender es la base para llevar a cabo un plan estratégico adecuado con el desarrollo de productos que beneficien a los microempresarios, tomando en consideración las dificultades que perciben los socios para obtener un apoyo económico, las ideas e iniciativas del equipo del área de negocios de la cooperativa para crear servicios financieros con la autorización de directores, departamentos pertinentes y Gerencia, así como el aval y aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, caracterizado como el organismo de regulación y control de las entidades del sistema financiero popular y solidario.

Con el fin de conocer la interacción de las variables del estudio que se llevará a cabo se detalla la introducción, el problema de investigación objetivos general y específicos, justificación y la metodología de investigación del cual se obtendrán resultados; en el primer capítulo se explica los diferentes conceptos, características e importancia del tema considerados para el estudio. En el capítulo dos, se describe la metodología de investigación utilizada para recabar información, contando con las opiniones de autoridades, funcionarios y socios de la institución, adicionalmente se detalla la historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., hasta la actualidad, especificando los acontecimientos y comportamiento de la entidad, así también se muestra los tipos de crédito que se ofrece a los socios y clientes.

En el último capítulo se desarrollará un plan estratégico para conocer a través de un análisis, interno y externo las alternativas de productos que se ofrecerán a los socios de las pequeñas y medianas empresas, que logre aportar al trabajo que desempeña el área de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., con estrategias de implementación que se ajusten a las necesidades de los socios, formando equipos de trabajo y gestión y con ello determinar un plan financiero. Posteriormente se describirán las conclusiones y recomendaciones que servirán de aporte del presente trabajo,

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

América Latina se caracteriza por dos grandes líneas históricas que se han desarrollado respecto al cooperativismo. La primera línea comprende Argentina, Chile, Uruguay y Brasil, con influencia europea misma que surgió de manera espontánea y de libre iniciativa con modelos de organización social y gestión económica que están enfocados en el apoyo a la economía agraria, algunas entidades creadas bajo esta directriz fracasaron por la falta de educación y de regulación de normas. En cuanto a la segunda línea corresponden a todo el resto de los países latinos con un modelo más reciente de cooperativismo y su visión de apoyo a las comunidades indígenas, gremios sindicales creando cooperativas de ahorro y crédito, sin embargo, el desempeño del sector cooperativo actualmente no ha sido reconocido por las bondades y beneficios que brinda debido el bajo cumplimiento de educación e información financiera de parte de los ciudadanos (Mogrovejo et. al., 2012).

Según Birchall (2017) afirma que la capacidad de las entidades financieras cooperativas para desarrollar relaciones genuinas a largo plazo con las empresas locales es decisiva, ya que les permite hacer préstamos con bajos niveles de riesgo a personas que otros bancos no atenderían. Además, proporcionan una base fiscal relevante para los gobiernos locales; dado que pertenecen a sus comunidades locales (pág.48). Los países en los que el sector cooperativo es fuerte resultan menos afectados por una crisis que aquellos otros en los que el sector está ausente

Algunos de los principales desafíos que enfrentan las cooperativas tienen relación con la competencia de entidades más estructuradas y antiguas y como consecuencia no se encuentra en el mismo nivel de respuesta a las necesidades de los clientes, las dificultades



financieras y la poca información que existe sobre ellas, lo que deriva en asesores y mentores poco capacitados (Róbert y Levente, 2017, pág. 29).

Otro aspecto que consideran las cooperativas es la informalidad, una característica en las pequeñas y medianas empresas de América Latina en un alto nivel, que se va solucionando a medida que la empresa crece y se especializa en departamentos, el 90% de estas entidades corresponden al tejido empresarial. En Colombia las características más relevantes de las microempresas son las siguientes: el alto porcentaje de empresas que no pagan impuestos, la falta de emisión información financiera, los bajos niveles de asociatividad, lo que conlleva que por no tener formalidad no puedan acceder a créditos que le permitan crecer (García et.al., 2012, pág. 57).

En Colombia, la Superintendencia Financiera de Colombia es la institución encargada de controlar y supervisar a las entidades del sector financiero, así también financia proyectos de inclusión financiera y es por ello por lo que en este organismo luego de varios análisis se encontró que un 47% de los microempresarios que se endeudaron, un 28% son a través de créditos formales. Del total de créditos, un 66% se destina a capital de trabajo, un 17% a inversiones, un 7% a atender emergencias, un 6% a pago de deudas y un 5% a diversificación de ingresos. Por otro lado, un 20% de los solicitantes de préstamo mostró insatisfacción con el crédito formal, por los altos intereses y los requisitos. Dentro de los productos financieros de la banca tradicional, el microcrédito se ha convertido en unas de las principales fuentes de financiación de las MIPYMES, dentro del cual la cantidad máxima por operación de préstamo es de \$5.750, sin que el saldo de endeudamiento del deudor se exceda de \$27.500 (Orueta et. al., 2017, pág. 59).

La situación en Ecuador es que se está experimentando una transformación progresiva que considera la inclusión y respaldo a emprendedores por necesidad y a

emprendedores innovadores que aprovechan oportunidades de mercado. Pese a los esfuerzos de los emprendedores, existen restricciones al acceso a financiación nacional e internacional por la burocracia en los procesos, la corrupción, y las pocas oportunidades de incubación.

Según Miño (2016) la capacidad de ahorro de los ecuatorianos es baja por: las bajas tasas de interés que se pagan por la captación de recursos; la economía ecuatoriana es pequeña y está en crecimiento con amplias deficiencias microeconómicas que implican que gastamos lo que ganamos y la desconfianza generacional luego de la crisis de 1999. Pese a que han pasado años, la población económicamente activa aún recuerda esos sucesos, de ahí que el cooperativismo gana fuerza con productos más útiles (pág.15).

Hasta ahora, se ha visto como las cooperativas de crédito contribuyen a la superación de la crisis económica y como lo hacen a través de una mayor equidad, proporcionando recursos financieros a amplios sectores de la población (Martín y Sordé, 2010, pág. 55).

En Ecuador el emprendedor procura montos de crédito bajos en una tasa a largo plazo, por lo que el interés de los ciudadanos presenta dificultades de acceso debido al cumplimiento de requisitos, acceso a productos de crédito acordes a sus necesidades, y es por ello que a partir de esta problemática se ha elegido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Atuntaqui" Ltda., considerando que la institución se ha visto en la necesidad de buscar nuevos productos de crédito y alternativas de financiación que beneficien a socios, pequeñas y medianas empresas que por la emergencia sanitaria han sido afectados en el cumplimiento de sus obligaciones financieras y productivas, además las consecuencias en la entidad representan disminución de captación, incremento de índices de morosidad y la dificultad de colocación.

Debido a esta situación el organismo de control la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2020) emite la Reforma a la Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda por el COVID19, en la cual solicita a las entidades financieras buscar alternativas de diferimiento de deudas sin que esto implique afectar la calificación de crédito de los socios y la calificación de riesgo de la institución (pág.1).

Por lo antes mencionado la Cooperativa actualmente cuenta con un Plan de Contingencia frente a la pandemia el cual es a corto plazo, cuenta así también con el asesoramiento técnico del Comité preestablecido de Emergencias y ante esta realidad, es necesario diseñar un plan estratégico para el área de negocios que sustente las decisiones, procedimientos, productos y servicios financieros que mitiguen la inactivación de cuentas, deserción de socios, financiamiento eficiente y apoyado con la plataforma digital existente, mejorando su uso de manera más amigable para los socios buscan ofrecer una alternativa financiera que le garantice el acceso, solucionando lo antes mencionado se va a mitigar el riesgo reputacional.

En consecuencia, la pregunta de investigación de este proyecto es ¿Cómo fortalecer el acceso al financiamiento de proyectos de emprendimiento en pequeñas y medianas empresas entre 2021-2025?

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Presentar un plan estratégico para el área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui que permita mejorar el acceso al financiamiento de proyectos de emprendimiento en pequeñas y medianas empresas entre 2021-2025.

### **2.1. Objetivos Específicos**

- Definir un marco teórico que permita estudiar la estructuración de un plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui que aporte con productos financieros innovadores y accesibles para pequeñas y medianas empresas.
- Desarrollar un marco metodológico en el que se sustente la elaboración de un plan estratégico para el Área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui.
- Diseñar un plan estratégico para el Área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui que permita impulsar el emprendimiento de socios y pequeñas y medianas empresas, a través del desarrollo de programas, productos y servicios financieros accesibles.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Uno de los pilares importantes del Sistema Financiero Ecuatoriano es aquel constituido por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, debido a su amplio crecimiento obtenido en los últimos años y la gran cantidad de clientes que han logrado atraer, es por ello que la ciudadanía volcó esta confianza al sector cooperativo, ante esto las cooperativas se ven obligadas a implementar mayores medidas de seguridad y control sobre sus activos para tranquilidad de sus clientes y administradores (Campoverde et. al., 2019, pág. 2).

“El objetivo de las cooperativas de ahorro y crédito es contribuir con personas de los sectores menos favorecidos a prosperar por medio de un préstamo con tasas de interés moderadas y así que ellos puedan implementar un negocio para surgir en su vida personal” (Poveda et. al., 2017, pág. 7).

La gestión en las organizaciones de economía solidaria tiene como marco de referencia la dimensión social que articula los procesos de gestión innovadora, ya que su enfoque parte de cuatro ideas: en primer lugar los recursos económicos de sus organizaciones; en segundo lugar la atención a una política participativa, como tercer lugar el cambio a los estatutos de las entidades de economía popular y solidaria y cuarto la voluntad de atender nuevas necesidades sociales con productos innovadores (Chaves & Monzón, 2018, pág. 34).

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico que beneficie a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., con la generación de un documento ordenado, concreto de estrategias administrativas y comerciales adecuadas que contribuyan a mejorar su gestión comercial y la educación financiera actualizada que brinda a sus socios y trabajadores, con el fin de que sus colaboradores sean más eficientes,

implementando una serie de procesos que permitan tomar decisiones y la correcta planificación de acciones a desarrollar, poder evaluar la situación actual de la entidad, así como su competitividad y con ello anticipar acciones sobre el direccionamiento de la institución al futuro (Ortiz y Capó, 2016, pág. 235).

Adicionalmente, el plan estratégico constituye una alternativa para mejorar el desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui, puesto que brinda soluciones necesarias para una gestión administrativa eficiente y socialmente responsable, brindando a los socios productos y servicios financieros asequibles, considerando el aporte de la tecnología a través de los canales de información de la entidad y el uso de la aplicación móvil desarrollado por la cooperativa, lo que agiliza los trámites burocráticos, es por ello que tanto los clientes internos y externos optimizarán tiempo, recursos y serán mejor calificados por medio del soporte técnico que ofrece la institución.

Además, hay que considerar que de los resultados que se obtenga de este plan estratégico será de aporte teórico y práctico para la administración de la cooperativa, así como para entidades del sector cooperativo de similares características e incluso para casos de estudio de las diferentes instituciones de aprendizaje económico y financiero, contemplando en las decisiones administrativas la asesoría y apoyo del personal del área de negocios.

Es importante este proyecto porque aporta al sector educativo con un plan estratégico que contempla un modelo de gestión para el impulso de emprendimientos de las medianas y pequeñas empresas, considerando estrategias y alternativas de financiamiento de fácil acceso que permitan el desarrollo de proyectos. Además, es importante indicar que como línea de investigación del presente proyecto es la gestión

estratégica prospectiva de negocios sustentables misma que busca impulsar el desarrollo de proyectos empresariales con el aporte de opciones de financiamiento adecuadas y acordes a las necesidades de los clientes que son parte del compromiso económico y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.

#### **4. METODOLOGÍA**

##### **4.1. Método de investigación**

Para poder realizar todo lo establecido en la presente investigación y de acuerdo con la naturaleza y los objetivos planteados en el siguiente trabajo de investigación, se considera que la misma se ajusta a una combinación de los siguientes métodos: Se va a efectuar una investigación cualitativa en la que se aproveche el conocimiento y experiencia de los expertos en el sector, esto es importante ya que, al pertenecer al sector financiero cooperativo, se requiere conocer el criterio de las personas expertas en el tema. Adicionalmente, se aplicará la investigación cuantitativa en la cual se obtendrá de manera objetiva las necesidades de los clientes.

El tipo de investigación que se va a aplicar es descriptiva ya que se contará con información relevante misma que se fundamentará en la veracidad de conceptos y se puede comprobar en las referencias bibliográficas consideradas para el presente estudio.

##### **4.2. Técnica de Recolección**

Según Ñaupas et. al., (2014) la entrevista es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante, es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de obtener respuestas o información con el fin de verificar o comprobar las hipótesis de trabajo (pág. 219).

Se va a desarrollar entrevistas a dos grupos focales, uno a máximas autoridades y otro a grupo a los funcionarios del área de negocios, en donde se pretende obtener información acerca de los posibles nuevos productos financieros que sean atractivos para los socios y futuros clientes de la institución, así como la actualización y mejora de los productos ya existentes.

Hernández et. al., (2007) afirman que la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica (pág.1).

Así también, mediante el uso de encuestas como fuente de información primaria complementarán la información de un conjunto específico de socios para determinar si las variables que se han extraído en la investigación son aquellas que los clientes consideran importantes; se llevará a cabo el proceso de encuestas al personal del área de negocios de la institución y a los socios para conocer sus necesidades y los posibles productos de crédito que podría implementarse.

En la investigación se llevará a cabo siguiendo un hilo conductor que permita observar el desarrollo de un modelo de gestión y creación de programas y productos financieros con el uso de tecnología de la información a partir de una investigación teórica donde se determinará las variables más relevantes para el presente tema.



## **5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1. CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI.**

#### **5.1.1. El Cooperativismo y sus antecedentes**

Los antecedentes del cooperativismo por la tradición histórica de la cooperación en el Ecuador remonta a épocas pre coloniales ya que constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población; antes y después de la dominación de los incas y de la conquista española, existían varias formas de cooperación voluntaria como fue el caso de las colectividades agrarias lo que conllevaba obras de beneficio comunitario o familiar denominadas en diferentes maneras (Ros, 2007, pág. 249). El cooperativismo desde sus inicios fue la pauta para demostrar entre grupos de personas la cooperación, organización y búsqueda de beneficios que sean convenientes, para alcanzar un sólido desarrollo cultural los mismos que se han aplicado hasta la actualidad.

##### **5.1.1.1. Características**

Las características de una cooperativa de ahorro y crédito son las siguientes: Cumplir con los estándares de regulación y control para su funcionamiento; centrarse en el apoyo a socios con proyectos productivos dentro del sector de la EPS y mantener una imagen reputacional sólida en sus socios y atraer su confianza para invertir su dinero a través de productos y servicios acordes a las necesidades. (Poveda et. al., 2017, pág. 7).

##### **5.1.1.2. Importancia del cooperativismo**

La importancia histórica que tiene el cooperativismo en el desarrollo de la sociedad es que las cooperativas de ahorro y crédito ayudan a todos los sectores con menores recursos financieros, otorgándoles préstamos con tasas más convenientes, es decir, más

bajas, con la finalidad de mejorar su calidad de vida y la de sus familias. (Poveda et. al, 2017, pág. 8).

Rivera et. al., (2006), argumentan que el cooperativismo es un movimiento socioeconómico que humaniza al hombre, así como la diversificación de procesos (pág. 29). Además, algunos exponentes de la economía como John Mill y Alfred Marshall destacaron aspectos positivos del cooperativismo como por ejemplo la contribución a la productividad, el interés de los asociados en su cooperativa para obtener beneficios y un medio para promover programas sociales, explica (Arango, 2006).

### **5.1.1.3. Tecnología de la información y el sistema cooperativo**

Para mejorar de manera eficaz y eficiente las operaciones, procedimientos y transacciones de la institución (datos generales) con los medios tecnológicos los cuales, permiten facilitar el trabajo de los funcionarios, optimiza recursos y tiempo de la entidad y de los clientes, las TIC constituyen una parte esencial e indisoluble del negocio financiero y debido a la naturaleza sensible de los datos manejados por las entidades financieras hace que la seguridad en las redes de comunicación y de los sistemas de la información sea clave para la correcta gestión de una entidad (Ontiveros, 2014, pág. 6).

Las TIC's y el uso de nuevos medios tecnológicos como dispositivos portátiles forman parte de la vida diaria ya que se han convertido en un espacio para desarrollar nuevas relaciones interpersonales y comerciales que facilitan el intercambio de ideas e información, así como un apoyo digital que permite guardar, procesar información y crear programas acordes a las necesidades de la gestión organizacional, la evolución e innovación tecnológica han transformado el sector financiero cooperativo, permitiéndoles crear aplicaciones y páginas web que faciliten las gestiones de los usuarios especialmente en estos dos últimos años debido a la emergencia sanitaria mundial Covid-19 por lo que

se ha acelerado la implementación e incorporación de medios tecnológicos que mejoren las actividades financieras y el desempeño de las cooperativas, consiguiendo el acceso a un mayor número de personas a los servicios financieros.

#### **5.1.1.4.Importancia de las Tecnología de la Información en el siglo XX**

Ante este aspecto indican Arguedas et. al., (2019) que las tecnologías de la información y las comunicaciones son factores determinantes en la innovación y transformación de los sectores financieros ya que la digitalización de las operaciones y actividades económicas sustentadas en tecnologías como Big Data, los archivos en nube, nuevos medios de pago, gestores automatizados permiten brindar eficiencia, estabilidad financiera, protección del consumidor e integridad de información a los usuarios (pág. 19).

En los últimos 5 años las Tic's han ido aplicándose en la gestión administrativa de las cooperativas ya que brinda el procesamiento automatizado y ágil de información de los socios, el registro eficiente de los servicios que permiten el intercambio de dinero eliminando las fronteras territoriales entre países por la necesidad de desarrollar acuerdos internacionales tal como lo muestran los autores antes citados; uno de los retos que las cooperativas apliquen los medios tecnológicos es la resistencia de algunos usuarios que prefieren los servicios tradicionales y que no se adaptan a las nuevas tendencias, sin embargo, el uso de internet y el acceso a servicios financieros desde celulares, computadoras u otros dispositivos permite que cada institución del sector cooperativo mejore, agilice y proteja la información de sí mismos y sus clientes a través de programas que sean de fácil acceso y conectividad, los cuales optimicen tiempo y dinero, brindando nuevos medios de pago como billeteras móvil, acceso a una precalificación de créditos agilizando la gestión de servicios.

### **5.1.1.5. Diversificación de productos con TIC'S**

Por lo antes mencionado, las entidades financieras generalmente gestionan la diversificación de los servicios tradicionales a través de la omnicanalidad, añadiendo canales con experiencia omnicanalidad que según Carrión (2018), es la evolución de las estrategias de multicanales de marketing para dar respuesta a un consumidor más exigente; para Arguedas et. al., (2019) se desarrollan canales y puntos de contacto con nuevos y potenciales clientes, los cuales proporcionan una experiencia homogénea a través de soportes, comunicación, interacción y comunicación, basado en la transformación de red comercial, consistencia de los canales ya existentes como son oficinas físicas y cajeros con la implementación de internet, gestores, banca móvil y banca telefónica y con ello adaptarse a las necesidades de los clientes (pág. 10).

Una vez que se consideren las necesidades de los usuarios desde el punto de vista administrativo como por ejemplo productos de crédito para emprendedores con tasas de interés asequibles, requisitos para acceder a un crédito más flexibles con los cuales se estudien canales de servicios, productos financieros y programas que se adecuen a exigencias de un mundo globalizado digitalmente, como nuevas alternativas de transacciones financieras más seguras, servicios y productos financieros ágiles y cumplir no solo expectativas de crecimiento organizacional sino calidad en servicio a los clientes.

### **5.1.1.6. Ecosistema Fintech**

Brinda soluciones más concretas con productos financieros totalmente online en los cuales no se requiere sucursales ni cajeros ya que aprovecha el uso masivo de internet y los dispositivos inteligentes que permiten a los canales digitales aportar una experiencia más eficiente y rápida, habilitando metodologías ágiles y flexibles al consumidor y con ello acceder a segmentos donde los bancos y otros proveedores de servicios de crédito

son menos eficientes por falta de transparencia, por lo que persigue un enfoque centrado en el cliente y añade valor a los servicios financieros tradicionales con un trato más personalizado e inmediato (Arguedas et. al., 2019, pág. 37).

El crecimiento de un ecosistema Fintech en América Latina evidenció el 66% entre el 2018 y 2019 por la innovación y los nuevos emprendimientos tecnológicos reforzando los segmentos de negocio como pago y remesas, préstamos, gestión de finanzas empresariales y personales, financiamiento colectivo, banca digital, puntaje crediticio, seguros, mercado de capitales, explica Vieira y Peña (2021), dando como resultado la creación de una infraestructura financiera digital consolidándose durante la crisis sanitaria de Covid-19 debido a la vulnerabilidad de los mercados financieros y por lo se presentó como una opción económica segura y amigable de intermediación financiera y que ha sido acogido por ser una forma de inclusión financiera en la población mundial.

#### **5.1.1.7. El Cooperativismo y el Gobierno Corporativo**

Así también se debe acotar que cada institución financiera debe contar con un grupo de representantes que conformen un buen Gobierno Corporativo ya que es el sistema que diseña la integración y funcionamiento de los departamentos de la empresa mediante principios y responsabilidades que contribuyan al cumplimiento de objetivos, por ende, protegen y garantizan la integridad de operaciones e información a través de normas y reglamentos adecuados (Cervantes y Flores, 2019, pág. 61). Un Gobierno Corporativo es un variado conjunto de relaciones entre la gerencia, el directorio y sus accionistas que proporciona una estructura donde se establecen objetivos de la institución, los recursos para alcanzarlos y la manera de supervisar el rendimiento, proporcionando incentivos al directorio y ejecutivos, facilitando las prácticas y procedimientos para conseguir los objetivos planteados (Calleja, 2017, pág. 90).

Ante lo expuesto es relevante indicar que la implementación de buenos mecanismos de gobernanza puede mejorar el rendimiento operativo de una entidad por lo que el Gobierno Corporativo de cada entidad especialmente del sistema financiero cooperativo cumple con varias atribuciones y responsabilidades ya que depende de las decisiones de los miembros que pertenecen a los cuerpos colegiados de Administración y Vigilancia, el control, dirección y manejo de algunas de las actividades que tienen bajo su inferencia, cabe mencionar que están sujetos tanto a la normativa interna de la institución como de los organismos de control (Escobar et. al., 2016).

#### **5.1.1.8. Importancia del buen gobierno corporativo**

La importancia de un gobierno corporativo como un factor clave para la buena marcha y consolidación de las compañías ya que permiten atraer inversión, generar confianza, formar alianzas comerciales y además posibilitan una competencia exitosa en una economía cada vez más globalizada a través de la validación de varios procesos (Montaño, 2017).

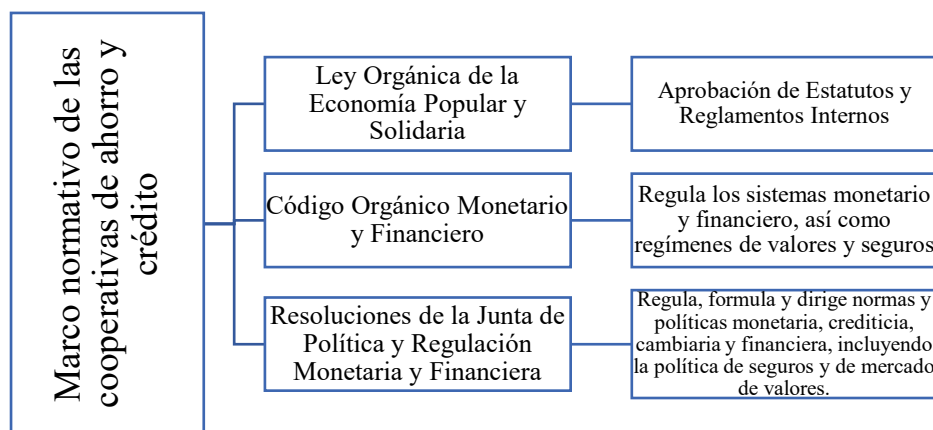
Un buen gobierno corporativo permite entablar alianzas con otras entidades semejantes a su giro de negocio ya que atraen beneficios y posibilitan inversiones eficaces con la asesoría técnica del personal interno y aprobación de procesos adecuados.

#### **5.1.1.9. Base Legal**

De acuerdo al marco legal sobre las que se encuentran definidas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que consideran normas y reglamentos de manera concreta y general, la misma que se menciona en el siguiente gráfico de presentación, en el que también se sugiere la comparación existente entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito. De forma legal una Cooperativa funciona bajo un esquema específico: extraído de la base de datos que servirán para obtener una idea global sobre este contexto. Dicho antecedente

se encuentra tipificado de la siguiente manera. (Documento de la Dirección Nacional de Cooperativas, 2006).

**Figura 1**  
*Base Legal.*



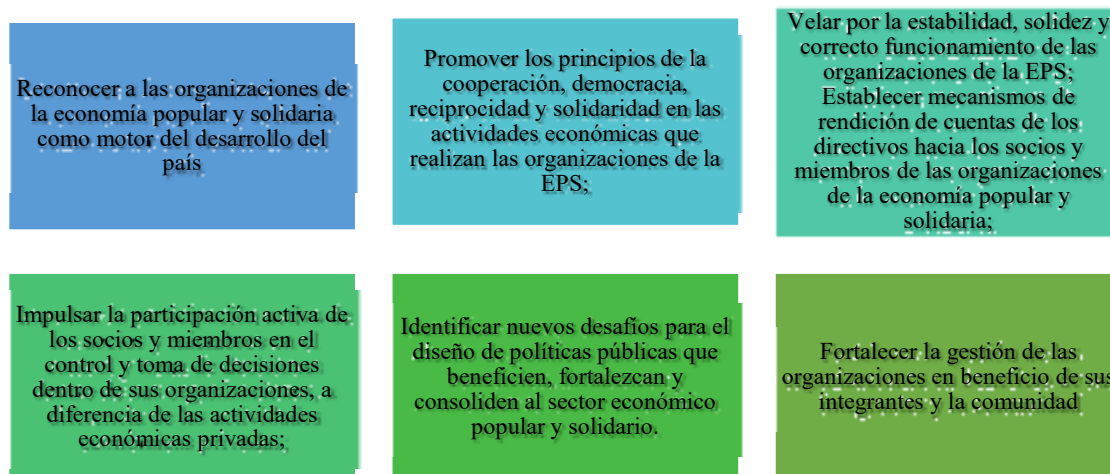
*Fuente:* (Documento Dirección Nacional de Cooperativas, 2006)  
*Elaboración Propia*

*Nota:* La figura muestra el marco normativo de las cooperativas de ahorro y crédito.

Actualmente las entidades del sistema cooperativo se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Corporación del Seguro de Depósitos, así como el Banco Central del Ecuador.

Por lo que se puede mencionar que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el artículo 283 define al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; que propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y que tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. En concordancia a la Constitución, la Ley de Economía de Popular y Solidaria tiene por objeto:

**Figura 2**  
*Objeto de la SEPS*



*Fuente:* (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2014)

*Elaboración Propia*

*Nota:* La figura 2 muestra que tiene por objeto el organismo de control SEPS.

En cuanto a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es creada de conformidad al artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero que forma parte de la Función Ejecutiva, es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera de seguros y valores.

La Corporación del Seguro de Depósitos usa el seguro de depósitos como un mecanismo que garantiza a los ahorristas, disponer de su dinero en caso de que la entidad financiera no pueda cumplir con su obligación de pago; este ente surgió a raíz de las experiencias de pánico financiero y pérdidas de patrimonio que han provocado las crisis financieras a lo largo de la historia y como consecuencia al quiebre de múltiples entidades del sistema financiero, por lo antes mencionado este organismo es la persona jurídica de derecho público, encargada de la administración de Fondo de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (Corporación del Seguros de Depósitos, 2015).

Antes de la creación de la Corporación del Seguro de Depósitos, existió la Agencia de Garantía de Depósitos que inicio el 2 de diciembre de 1998, como una de las entidades públicas del país que administraba los activos de los bancos en saneamiento, cumplía con



las responsabilidades jurídicas, financieras y de orden procesal, así como administrativo; nace en momentos en que el sistema financiero y productivo atraviesan una de las peores crisis del Ecuador, posteriormente se constituye el COSEDE en octubre de 2009 con un valor inicial de \$126 millones, ampliando la cobertura de mayor número de cuentas de depósitos.

#### **5.1.1.10. Productos financieros en el sector cooperativista**

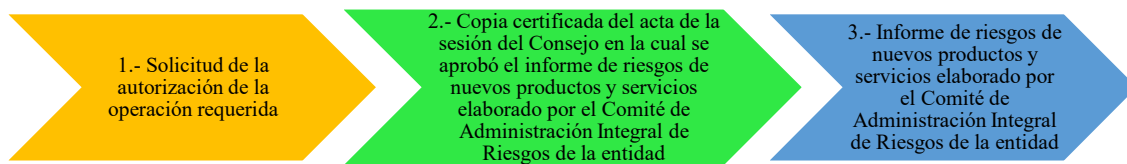
Las entidades financieras son intermediadoras económicas que complementan su actividad con la creación de productos y servicios bancarios mismos que ponen a disposición de los clientes como instrumentos para lograr satisfacer las necesidades de los socios y consumidores en gestión de tesorería, inversiones, financiación y previsión, a su vez de brindar y facilitar información de cada producto con detalle de condiciones y características como señala (Igual, 2017).

Poder determinar una gama de servicios bancarios que beneficien a los socios, se deriva de un amplio análisis de mercado, interacción con el público y el entorno ya que son instrumentos de financiación que logran satisfacer necesidades de clientes, así como apoyo económico a emprendedores y empresas que lo requieran.

#### **5.1.1.11. Requisitos de creación de productos financieros.**

Por este hecho si se desea crear nuevos productos financieros, el organismo de control que autoriza esta acción a las entidades del sector financiero popular y solidario es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020), institución a la cual se debe presentar los requisitos establecidos como son:

**Figura 3**  
*Requisitos de la SEPS*



*Fuente:* (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020)

Elaboración Propia

*Nota:* La figura 3 muestra los requisitos que deben presentar las instituciones financieras para crear nuevos productos.

En caso de comparecer en representación, se debe presentar el documento que acredite la comparecencia (poder especial, procuración judicial, etc).

Con el fin de cristalizar un nuevo producto o servicio que se quiera poner en uso de los socios es necesario cumplir con los requisitos, condiciones y exigencias de los organismos de control habilitados para ello ya que dependen de estas instancias viabilizar cualquier proyecto nuevo en cuanto a producto.

#### **5.1.1.12. Descripción de los servicios que presta la cooperativa:**

Ahorro a la vista: Es una cuenta donde el dinero se mantiene seguro, le permite tener libre disponibilidad de su capital, en el momento y lugar que lo desee, además está capitalizando sus fondos en forma mensual, con los mejores intereses del mercado, sobre cualquier saldo. Pueden ser abiertas a nombre de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas. No se cobra mantenimiento de cuenta.

Depósito a Plazo fijo: Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro. Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

Certificados de aportación: Los certificados de aportación representan la

participación de los socios en la Cooperativa. Los certificados de aportación son comunes y obligatorios. Los certificados de aportación comunes son aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo. Los certificados de aportación obligatorios serán los entregados por los socios al momento de ser parte de la Cooperativa.

**Ahorro encaje:** Ahorro obligatorio que los socios aportan cuando tienen crédito en la cooperativa, se mantiene durante el tiempo del crédito y sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Estos ahorros están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de encaje.

**Ahorro estudiantil:** Para fortalecer la cultura del ahorro infantil se presenta un plan de ahorro estudiantil, en los cuales los estudiantes menores a 18 años pueden abrir su cuenta de ahorros con un valor menor en su depósito inicial y formar parte de la Institución financiera.

**Capacitación a socios:** Las cooperativas cuentan con hombres y mujeres socios, todos por igual tienen oportunidad de opinar y tomar decisiones; la Gerencia General y personal administrativo dedica su tiempo para asesorar, capacitar a sus miles de asociados en diferentes prácticas y mercados que se presentan, según explica (Barba y Morales, 2019)

## **5.1.2. Plan Estratégico para productos financieros en el sector cooperativista.**

### **5.1.2.1. Plan estratégico**

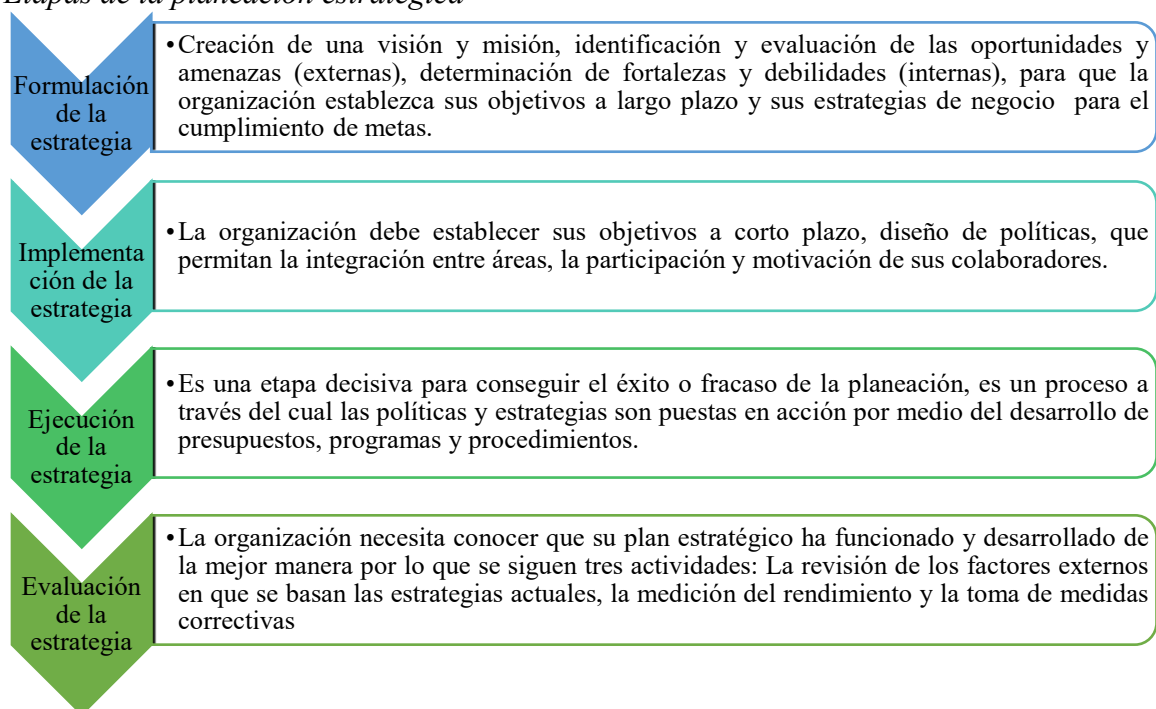
Es una herramienta que permite trazar una proyección de la entidad, que señala los pasos para lograr la visión y misión de la institución, así como la conversión de los planes en acciones por ejemplo las tendencias, metas, objetivos, procesos y resultados. (Figuerola et. al., 2017, pág. 24).

Según Evoli (2009), la planificación estratégica busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de conseguir en correspondencia con las oportunidades y amenazas

que ofrece el entorno, considerando cuatro puntos de vista como son: el porvenir de las decisiones esto significa las causas y consecuencias de causas y efectos durante un tiempo; segundo el proceso donde se desarrolla planes, metas, políticas y se define estrategias; tercero la filosofía ya que es una forma de vida que requiere dedicación y observación y cuarto la estructura el cual es un esfuerzo sistémico formal para establecer propósitos, objetivos, políticas y poder lograrlos en la práctica (pág. 9)

La planeación estratégica está conformada por etapas para su desarrollo eficaz según señala Chiavenato (2017) que consisten en:

**Figura 4**  
*Etapas de la planeación estratégica*



*Fuente:* (Chiavenato, 2017)

Elaboración Propia

*Nota:* La Figura 4 muestra las etapas de la planeación estratégica

### 5.1.2.2. Atributos de la planeación

Los atributos esenciales en la planeación se mencionan a continuación: factibilidad, desarrollo, elasticidad, control (Zabala, 2006, pág. 26).

**Factibilidad:** La planeación es un modelo teórico que se apoya en la realidad objetiva y que permite orientar, de manera efectiva y dentro de un margen de certeza, el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Desarrollo:** La planeación introduce a la institución en un proceso de desarrollo, el cual no sólo implica el crecimiento del sistema organizacional, sino que fundamentalmente busca el logro de altos grados de bienestar para sus componentes sociales.

**Elasticidad:** La planeación constituye una guía muy cercana a la realidad, pero no es toda la realidad y, por tanto, no formula soluciones a la globalidad de problemáticas. En este sentido, no tiene por qué cumplirse con rigidez matemática. De esta forma, es posible que se permitan alteraciones en el tiempo, en los procedimientos y en los factores, pero siempre conservando las políticas y los objetivos.

**Control:** Todo plan debe contemplar mecanismos para propio control periódico. Es esencial que en su formulación se precise la periodicidad y la oportunidad con la que debe ejercerse el control y la evaluación de lo ejecutado.

### **5.1.2.3. Responsables de la planeación**

En el mundo de la cooperación, son los órganos de control o cuerpos colegiados quienes tienen el más alto nivel de responsabilidad en la planificación de las actividades de su entidad, particularmente relacionadas con los procesos asociativos y con los objetivos de suma significación para el desarrollo, los cuales deben ser tarea primordial y específica del Consejo de Administración o del organismo que haga sus veces. Sin embargo, deben confiar a los técnicos administradores la elaboración de planes concretos con base en los objetivos y las políticas trazadas; de esta manera, se debe asegurar el apoyo administrativo gerencial en su ejecución y evaluación (Zabala, 2006, pág. 28).

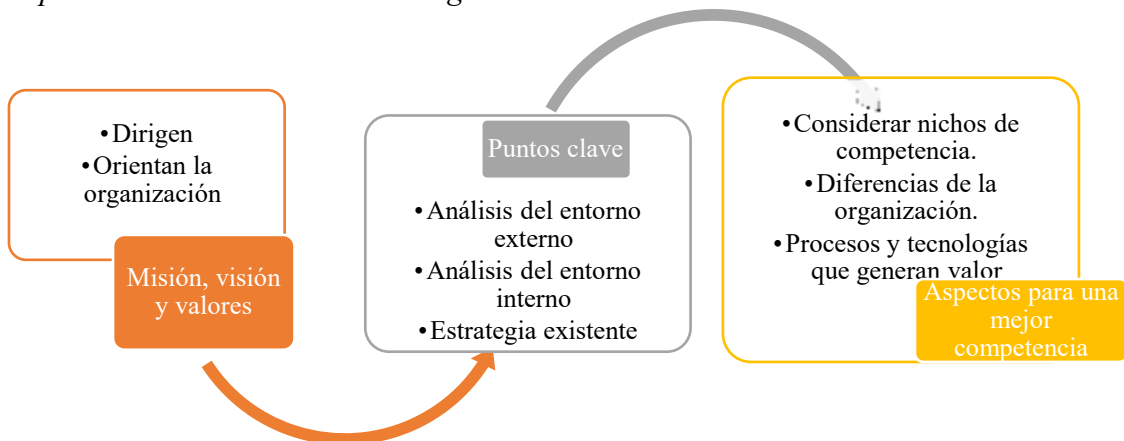
#### **5.1.2.4. Planes estratégicos en áreas o departamentos de negocios del sector cooperativo.**

En el área o unidad de negocios las variables o factores a considerar son las que representan fortalezas o debilidades y que afectan de forma positiva o negativa a la empresa que se está diagnosticando. Dentro de las variables, y dependiendo de la empresa y del sector económico, son: gestión de compras; plan de mercadeo; políticas del área; mercadeo; conocimiento de las necesidades de los clientes reales y potenciales; líneas o áreas de negocio; conocimiento de la competencia; vigilancia tecnológica; inteligencia competitiva; investigación de mercados; mercados; conocimiento del sector; portafolio de servicios y productos; publicidad y su impacto en los ingresos. Así como la rentabilidad; líneas de productos o servicios; ventas; cumplimiento de metas de ventas; políticas de servicio al cliente; procesos comerciales; medición del grado de satisfacción de los clientes; propuesta de valor para los clientes reales y potenciales; posicionamiento de la empresa en el mercado; participación de la empresa en el mercado; diferencial de los productos frente a los de los competidores; identificación de mercados potenciales (segmentos o nichos); imagen corporativa; marketing digital, etc. (Sánchez, 2019, pág. 45).

#### **5.1.2.5. Aspectos del Plan Estratégico**

En la primera etapa según menciona Norton, (2014) se crea toda la estrategia gracias a la definición de la información y al despliegue de las herramientas estratégicas con las que cuenta dentro de su compañía. Si aún no cuenta con la información necesaria, se define los siguientes aspectos:

**Figura 5**  
*Aspectos de la Planeación Estratégica*



*Fuente:* (Norton, 2014)

Elaboración Propia

*Nota:* La Figura 5 muestra los aspectos que se considera en el Planeación Estratégica

#### 5.1.2.6. Herramientas de Planeación Estratégica

##### 5.1.2.6.1. Balanced Scorecard

Es una metodología para implementar la estrategia que permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave, basado en el equilibrio organizacional por lo que se le considera como una herramienta visual que reúne diferentes indicadores según indica (Chiavenato, 2017, pág. 277), a continuación, se explica cada perspectiva:

**Perspectiva financiera:** Forma como ven a la organización los accionistas, propietarios e inversionistas a través de indicadores como utilidad, flujo de caja y rendimiento sobre capital.

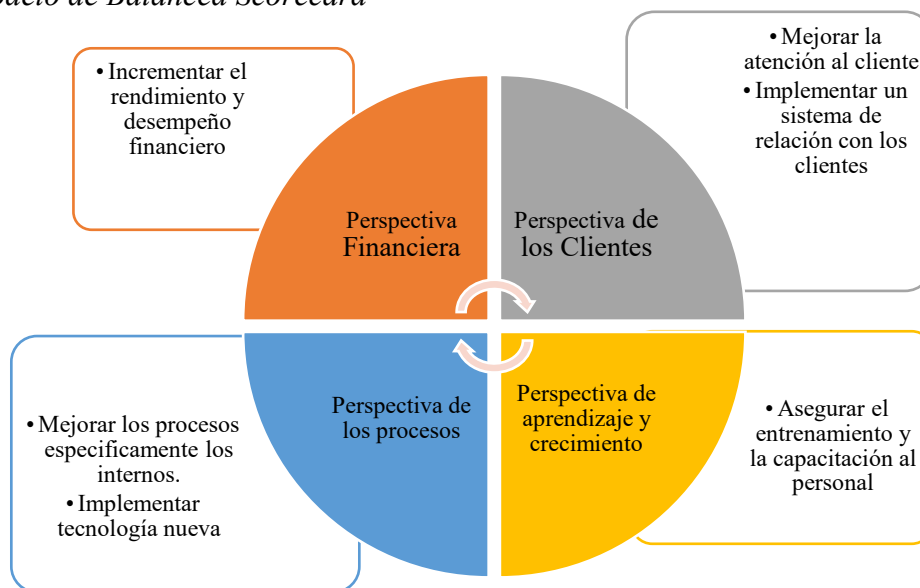
**Perspectiva del cliente:** es la manera como el cliente ve a la empresa y cómo se puede atender de la mejor manera, valorando mediante los indicadores de satisfacción al cliente, fidelidad del cliente y participación de mercado.

**Perspectiva de procesos:** determina cuáles son los procesos de negocio en los que la entidad debe ser excelente y los indicadores muestran si los procedimientos y

operaciones están alineados y están generando valor como por ejemplo calidad, productividad, comunicación interna.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Demuestra la capacidad que tiene la organización para prepararse y mejorar ante el futuro con ello garantizar el crecimiento valorando la creatividad, innovación, motivación y sugerencias.

**Figura 6**  
*Modelo de Balanced Scorecard*



*Fuente:* (Chiavenato, 2017)

Elaboración Propia

*Nota:* La Figura 6 indica las perspectivas que se consideran en el Modelo de Balanced Scorecard.

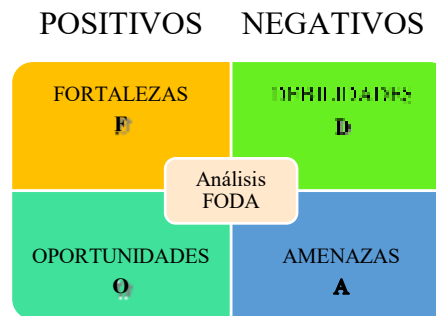
### 5.1.2.6.2. Análisis FODA

Según menciona González (2020), es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y sus características externas (Amenazas y Oportunidades); a partir de la evaluación de estas características, el análisis DOFA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura, entre los beneficios que brinda este análisis es la simplicidad y bajo costo que implica ya que no requiere de una persona especializada o grandes recursos de capacitación, esta herramienta permite definir



estrategias a la empresa para aprovechar las oportunidades y fortalezas y con ello mitigar las debilidades y amenazas (pág. 31).

**Figura 7**  
*Análisis FODA o DOFA*



Fuente: (González, 2020)

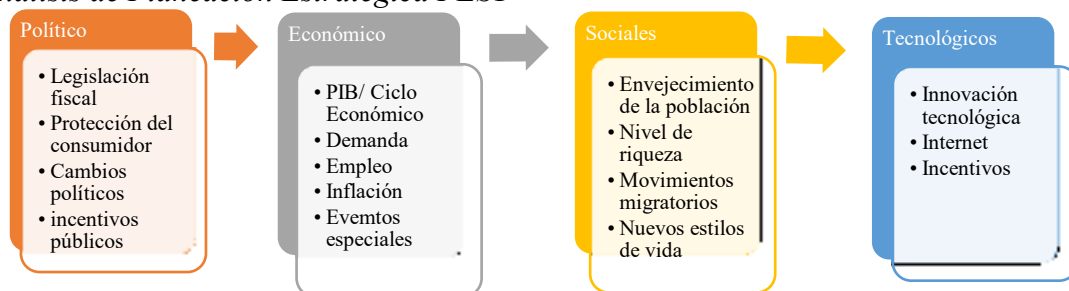
Elaboración Propia

Nota: La Figura 7 muestra las características de análisis para realizar FODA.

### 5.1.2.6.3. Análisis PEST

Es la metodología que se emplea para evaluar el entorno general que consiste en examinar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su desarrollo en el futuro, a continuación, como señala (Martínez y Milla, 2012, pág. 34) se sintetizan los cuatro factores clave que influyen en la evolución del negocio:

**Figura 8**  
*Análisis de Planeación Estratégica PEST*



Fuente: (Martínez y Milla, 2012)

Elaboración Propia

Nota: La figura 8 muestra los factores clave para un análisis de Planeación Estratégica PEST.

### **5.1.2.7. Valor de la Planeación Estratégica en la gestión Cooperativa**

Es importante que las cooperativas consideren la planificación estratégica y evaluar su nivel de cumplimiento para con ello llevar a cabo una verdadera política de responsabilidad social, al asumir el valor de una planificación e integrarla es fundamental que se informe, mostrando el impacto de la mencionada actuación (Faura, 2002, pág. 72).

### **5.1.3. Pequeña y Mediana Empresa**

Así también es prudente analizar a que corresponde una Pyme lo cual es una pequeña o mediana empresa misma que detecta la necesidad u oportunidad de buscar un negocio, generando independencia laboral y económica (Filion et, 2011, pág. 488).

## **5.2. CAPÍTULO II: ELABORACIÓN DE UN MARCO METODOLÓGICO PARA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI.**

### **5.2.1. Paradigma de investigación**

#### **5.2.1.1. Investigación Cualitativa**

El paradigma cualitativo de investigación se puede concebir como un grupo de prácticas o técnicas interpretativas lo que permite indagar en el mundo haciéndolo visible, transformando las grabaciones, documentos e información en representaciones observables, por lo que sus principales cualidades son naturalista e interpretativa; a través de este enfoque se descubren y establecen preguntas de investigación, se utilizan técnicas de recolección de datos como notas de campo, entrevistas, descripciones (Maldonado, 2018, pág. 128).

##### **5.2.1.1.1 Entrevista**

Es una conversación verbal entre dos o más personas con la finalidad de reunir datos en los procesos de investigación; suele estar conformada con una serie de preguntas planteadas para conocer el punto de vista de los entrevistados, con ello se recoge información, (Gil, 2016, pág. 201). Adicionalmente se procede a efectuar una guía de entrevista, que se ha contemplado en el presente trabajo de titulación para llevar a cabo el desarrollo de entrevistas y que se realizarán a funcionarios del área de negocios, en donde se pretende obtener información acerca de los posibles nuevos productos financieros que sean atractivos para los socios y futuros clientes de la institución, así como la actualización y mejora de los productos ya existentes. (Ver anexo 1)

La primera entrevista se efectuó al Ing. Jaime Ortega quien es el Director de Negocios de la Cooperativa Atuntaqui, lleva en el cargo alrededor de dos años, manifiesta

que ha sido importante la labor que desempeña en la institución ya que ha conseguido logros en ámbitos personales y profesionales lo que es muy gratificante, menciona que la cooperativa en la actualidad tiene \$300 millones de dólares en activos, lo que representa un crecimiento de \$103 millones lo que refleja un arduo trabajo y considerando épocas difíciles como es el caso de la crisis sanitaria por la pandemia de Corona virus y las secuelas que esto conlleva como son las afectaciones económicas y sociales pero se evidencia un buen trabajo, solidificando una gran familia cooperativista; a su parecer la imagen corporativa que tienen los socios de la institución es de confianza lo que da como consecuencia fidelidad de los mismos y esto es una fortaleza de la entidad ya que son 90000 socios y sus familias que depositan sus proyectos de vida y el fruto de su trabajo. Otras fortalezas que ha podido apreciar es la marca registrada que tiene la cooperativa en la provincia de Imbabura ya que es la segunda entidad que paga más impuestos, contar con el personal capacitado que labora en la institución ya que hacen posible que los productos y servicios que oferta la cooperativa llegue a los socios, sin ellos no se podría implementar estrategias que funcionen, la fortaleza económica para sustentar una expansión institucional; adicionalmente explica que una de las debilidades que ha palpado es la resistencia al cambio ya que se han propuesto nuevas ideas para mejorar el proceso de trabajo y algunos colaboradores se resisten a pensar y hacer diferente las actividades sin embargo se ha ido solventando con capacitaciones y cambio de actitud, otra debilidad es la cobertura geográfica ya que se debe expandir la cooperativa y para ello se debe buscar potencial comercial, industrial, turístico y económico por lo que es una limitación; considera así también que una oportunidad es la que plantea la nueva normativa de la SEPS que es aperturar más oficinas en otras zonas geográficas del país, actualmente se están haciendo estudios de mercado para analizar los sectores más recomendables para la entidad, obtener una certificación de cumplimiento de requisitos para abrir nuevas

agencias ; las amenazas originadas por el mismo mercado y la facilidad de entrar a una nueva industria la oportunidad que brinda la normativa del organismo de control se convierte en una amenaza ya que otras entidades también cuentan con el capital y los requisitos para aperturar oficinas. En el tiempo actual se puede considerar principales competidores por zona geográfica son la Cooperativa Tulcán, Pablo Muñoz Vega, 23 de Julio, Artesanos, 29 de Octubre, Alianza del Valle, la Cooperativa Atuntaqui respetando los productos de la competencia los observa y los mejora para conseguir mayor participación; se ha tomado en cuenta las opiniones de los socios ya que se ha plasmado una administración de puertas abiertas, se ha considerado las críticas constructivas de los socios así como las ideas de los trabajadores para preguntar las perspectivas y sugerencias de las necesidades que tienen los socios; analizando la data es decir la amplia información que maneja la cooperativa Atuntaqui se pudo observar que hay un alto porcentaje de socios que superaron la etapa de microcrédito y que se convirtieron en Pyme's pero que lamentablemente por normativa no se los podía atender, por lo que se planteó un producto para este sector, efectuando una metodología específica y poder hacer el lanzamiento en el nuevo año ya que cabe mencionar hay pocas cooperativas que lo hacen y que han logrado hacerlo con éxito, la cooperativa debe evolucionar al ritmo de los nuevos socios; desde su perspectiva que implementaría es brindar un financiamiento a nuestros mejores socios en 30 minutos retribuyendo su lealtad, lo que es un ganar, ganar; a futuro es buscar expandir en otras provincias las oficinas de la cooperativa y brindar los servicios y productos.

La segunda entrevista es al Ing. Marco Antonio Dávila, Analista de Negocios de la Cooperativa Atuntaqui quien lleva trabajando 17 años en la entidad, inicio su carrera laboral como cajero, posterior a ello a través de concursos internos ha progresado en la institución como asesor de servicios, gestor de cobranzas, asesor de negocios y

actualmente el cargo que ocupa se enfoca en la creación de productos, mejorar los que hay, crear estrategias para aportar al crecimiento de la cooperativa; la imagen corporativa que mantiene ante los socios es la credibilidad lo que resume la confianza; las oportunidades que tiene la institución es el segmento de mercado que se maneja en las 3 provincias que ya se tiene presencia como son Imbabura, Pichincha y Tungurahua, catalogándose como una de las mejores cooperativas de la zona norte del país, otra oportunidad es el capital humano que trabaja arduamente en la entidad ya que aportan con sus ideas y voluntad; una amenaza que considera importante son eventos externos como las paralizaciones ya que truncan la productividad del país, otra amenaza que fue y es para el sistema financiero es la pandemia Covid-19 que afectó la liquidez de los socios y de las entidades, sin embargo, se efectuó un manejo adecuado de los riesgos que representó; adicionalmente explica que dentro de las fortalezas que tiene la entidad es la calificación de riesgos que obtiene cada año como es “AA” que muy pocas instituciones alcanzan lo que genera confianza, otra fortaleza es el manejo de resultados adecuados que se ha podido mantener gracias a una buena estructura organizacional; además manifiesta que una debilidad actual es no tener mayor cobertura dentro del territorio nacional. Otra debilidad es la resistencia a efectuar nuevas modalidades de trabajo; considera así también a su criterio que los principales competidores en la zona norte son las Cooperativas Pablo Muñoz Vega, Tulcán, 29 de Octubre, las estrategias que se han planteado es aperturar más oficinas que la Cooperativa Atuntaqui creando mayor cobertura, por ende captan más socios; en otro aspecto se han habilitado canales virtuales y presenciales de sugerencias donde se receptan las opiniones, quejas e ideas de los socios, donde se ha evidenciado la necesidad de que se puedan crear productos que actualmente la institución no cuenta; en el año 2021 con el respaldo de la Gerencia así como los Consejos de Administración y Vigilancia se aprobó la creación de productos para el sector Pyme’s con los requisitos,

límites de plazo, tasa de interés, la metodología y procedimientos; la estrategia que propondría es tomar más estrategias para mejorar los productos tradicionales y sus mecanismos; su perspectiva a futuro en el ámbito comercial y financiero de la cooperativa es llegar a posicionarse en el ranking de las 5 mejores cooperativas del país.

La tercera entrevista se efectuó al Lcdo. Felipe Pepinos el cual es Jefe de Agencia de la Sucursal Ibarra, oficina que tiene el mayor porcentaje de socios y además fungió como Gerente Subrogante de la institución hace menos de dos años y ya labora alrededor de 17 años en la cooperativa por lo que puede manifestar que la imagen que proyecta la entidad es de trayectoria sólida y credibilidad por lo que ha generado la confianza de los socios y es por ello su fidelidad; como oportunidades externas que tiene la institución considera es la apertura de una agencia en la provincia de Tungurahua, la calificación “AA” que se ha conseguido, el riesgo país tendiente a la baja ya que eso genera mayor inversión con ello se diversifica los productos de crédito; una de las amenazas es estabilidad política ya que depende la situación económica del país porque crea especulaciones y falsas expectativas, generando miedo en la ciudadanía; además cree importante destacar como una oportunidad de la cooperativa es la calidad de atención al cliente, la oferta de productos acordes a las necesidades de los socios; adicionalmente explica que una fortaleza que tiene la institución es contar con un recurso humano altamente profesional y comprometido; el buen manejo de indicadores financieros; dentro de las debilidades es la falta de comunicación interna ya que ha habido diferentes puntos de vista en cuanto a nuevos productos y la manera de hacer llegar a los clientes, el cambio de políticas internas sin notificación y es lo que se está trabajando para mejorar; menciona además que los principales competidores de la cooperativa Atuntaqui son las Cooperativas 23 de Julio, Pablo Muñoz Vega, Tulcán; comenta que la administración en cada una de las oficinas es de puertas abiertas por lo que los socios pueden recomendar

tipos de productos que hacen falta y sugerencias de mejora para los productos ya existentes; actualmente se están implementando métodos, procedimientos y políticas para crear productos Pyme's los cuales se van a ofrecer el siguiente año; una de las estrategias que propondría es incentivar la empatía hacia los socios; adicionalmente expresa que ha recibido apoyo por parte de los Consejos de Administración y Vigilancia en las labores que ejecuta y en los próximos años su perspectiva es que la Cooperativa Atuntaqui se encuentre dentro de las 10 primeras cooperativas del país.

### **5.2.1.2. Investigación Cuantitativa**

Este paradigma es deductivo, objetivo, medible y comprobable, su enfoque se fundamenta en la medición numérica, conteo de datos y el uso de la estadística para determinar con exactitud los factores de comportamiento en una muestra o población, se utiliza técnicas de recolección de información para poder analizar e interpretar los datos, como por ejemplo las encuestas, según muestra (Maldonado, 2018, pág. 35).

#### **5.2.1.2.1. Encuesta**

Es la técnica cuantitativa efectuada sobre una muestra de personas representativa de un colectivo, utilizando procedimientos de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas, sobre una gran cantidad de características el cual es el cuestionario como instrumento de recolección de datos de la encuesta, de acuerdo a lo que señala (Gil, 2016, pág. 153). El cuestionario se formulará de manera clara, con instrucciones breves y de fácil comprensión; se ha considerado llevar el proceso de encuestas a 2 grupos, el primer grupo son los oficiales de crédito que son un total de 19 los cuales son parte del personal del área de negocios de la institución, a quienes acuden los socios con dudas exponen, y el segundo grupo a los socios para conocer sus necesidades y los posibles productos de crédito que podría implementarse considerando



que del 30% al 32% , de 43381 socios activamente han obtenido un crédito, lo que significa un total de 13882 socios, se ha procedido a efectuar el cálculo de una muestra de personas a quienes encuestar con la fórmula que se presenta a continuación:

**Población Finita**

$$n = \frac{N + Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n= Tamaño de muestra buscado

e= Error de estimación

N= Tamaño de la Población

p= Probabilidad de que ocurra

Z= Parámetro estadístico Nivel de confianza

q= (1-p) probabilidad que no ocurra

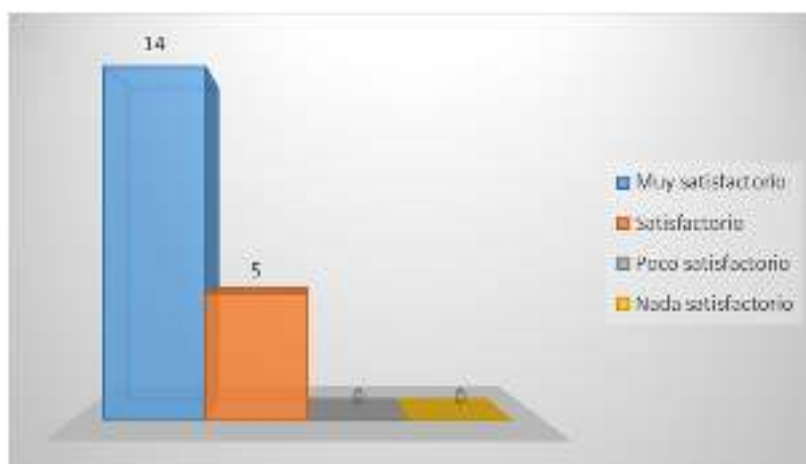
$$n = \frac{13882 * (2,186)^2 * (50) * (1-50)}{(4)^2 * (13882 - 1) + (2,186)^2 * (50) * (1-50)} = 709$$

$$(4)^2 * (13882 - 1) + (2,186)^2 * (50) * (1-50)$$

#### Encuesta a Funcionarios (Anexo 4)

**Figura 9**

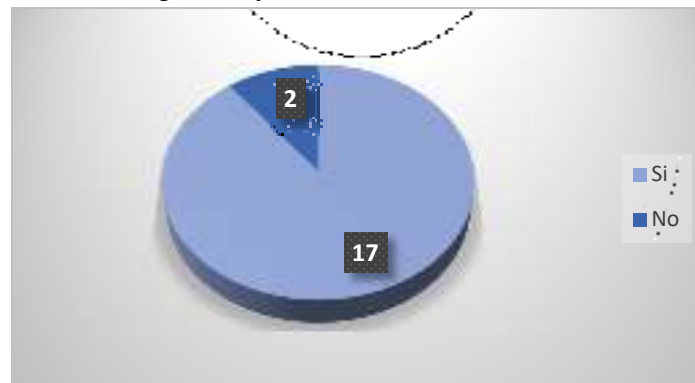
*Satisfacción Laboral*



Fuente: Autoría Propia

El 76% por ciento de los trabajadores se sienten muy satisfechos trabajando en la Cooperativa Atuntaqui y el 24% por ciento considera sentirse satisfechos, lo que indica un ambiente laboral estable.

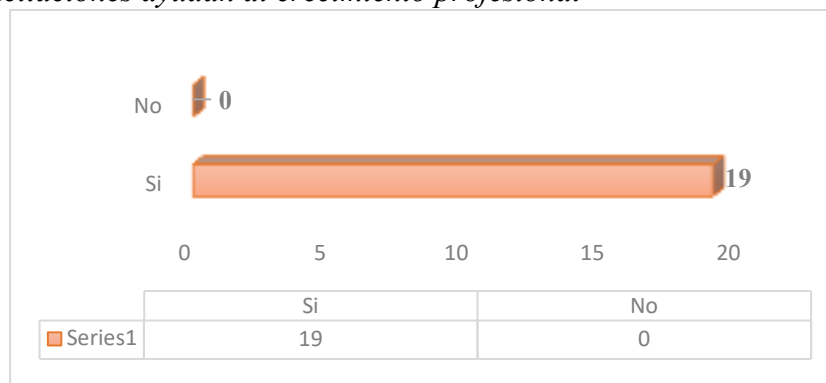
**Figura 10**  
*Capacitación recibida por los funcionarios*



*Fuente:* Autoría Propia

Referente a la segunda pregunta el 89% por ciento de los colaboradores expresan que les han brindado capacitaciones continuamente, mientras que el 11% no ha recibido aún capacitaciones, el resultado evidencia que la mayor parte de los trabajadores son beneficiados con cursos o talleres para mejorar su desempeño laboral.

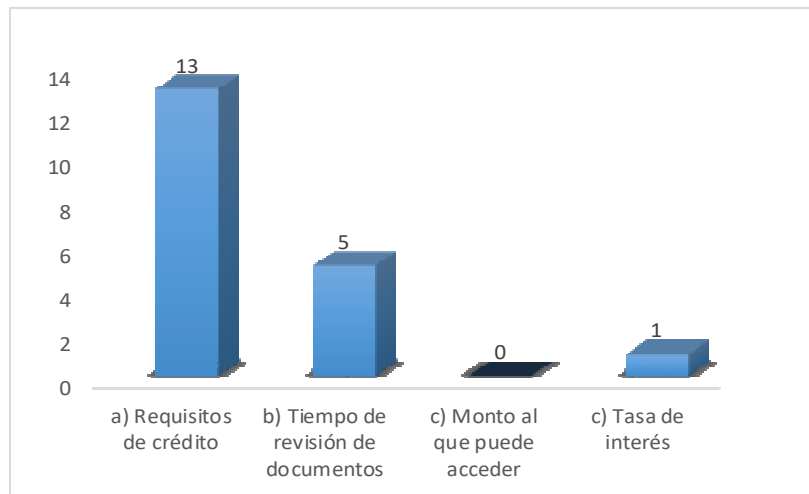
**Figura 11**  
*Capacitaciones ayudan al crecimiento profesional*



*Fuente:* Autoría Propia

El 100% por ciento de los encuestados manifiesta que las capacitaciones que les han proporcionado les han ayudado en su crecimiento profesional, lo que permite que se mejore los mecanismos de trabajo.

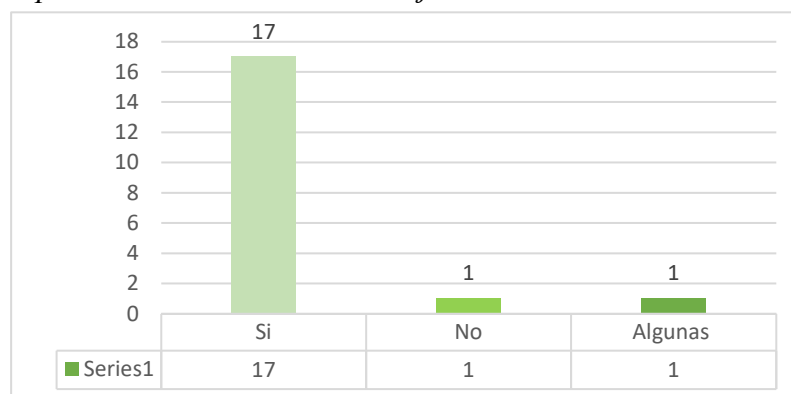
**Figura 12**  
*Quejas frecuentes de los socios*



*Fuente: Autoría Propia*

Respecto a la pregunta 4, el 68,42% por ciento de los trabajadores mencionaron que una de las quejas más frecuentes que reciben de los socios es por la cantidad de requisitos solicitados para acceder a un crédito, el 26,32% por el tiempo que se revisan los documentos y el 5,26% la queja es por la tasa de interés.

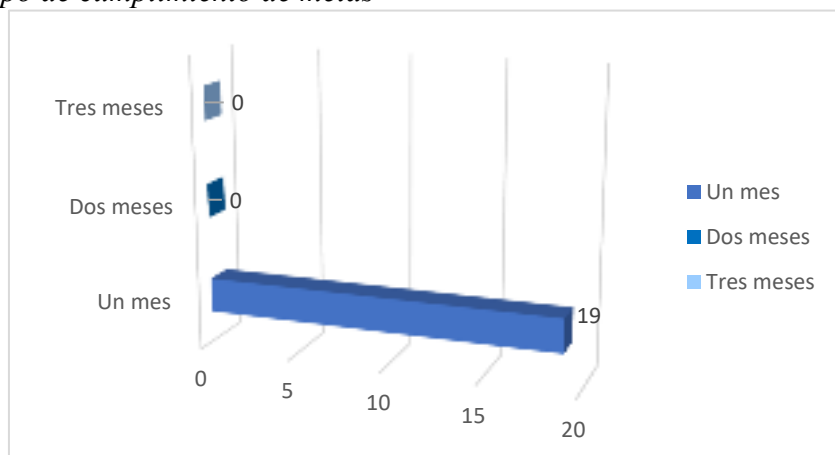
**Figura 13**  
*Trabajadores poseen herramientas de trabajo*



*Fuente: Autoría Propia*

En relación a la quinta pregunta el 89,47% mencionaron que cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, el 5,26% no cuenta con lo necesario y el 5,26% restante tiene algunas herramientas por lo que en su mayoría si posee herramientas que le permite cumplir sus funciones.

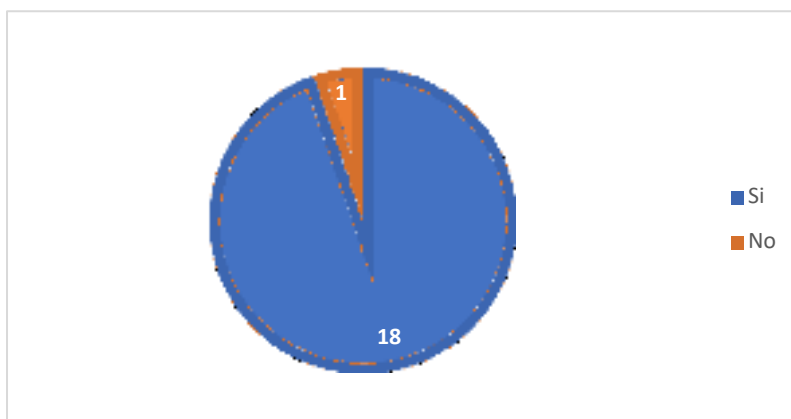
**Figura 14**  
*Tiempo de cumplimiento de metas*



*Fuente: Autoría Propia*

El 100% de los encuestados mencionaron que el tiempo de cumplimiento de metas en crecimiento de cartera e índices de morosidad que se fijan en la Cooperativa es aproximadamente cada mes, por lo que se cumple con las disposiciones internas a cabalidad.

**Figura 15**  
*Implementación de nuevos productos de crédito para emprendedores*



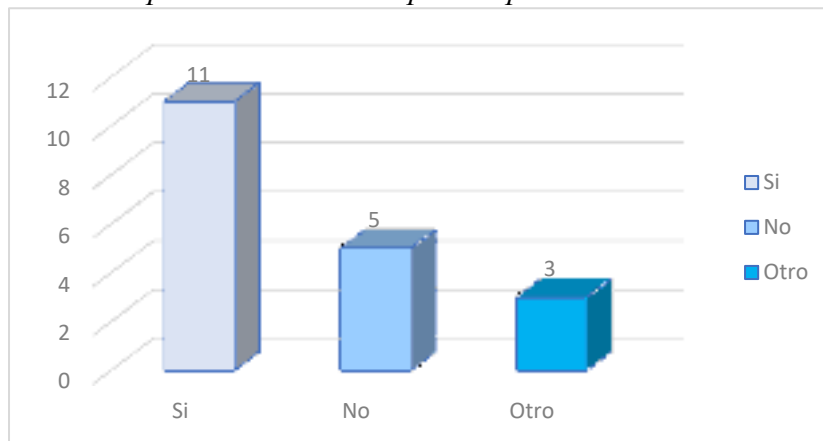
*Fuente: Autoría Propia*

El 95% de los encuestados consideran que se deben implementar nuevos productos de crédito enfocados a emprendedores, el 5% restante cree que no ya que hay una gama de productos que se puede ofrecer a los socios, por lo tanto, la mayor parte apoya la idea

de lanzar nuevos productos en base a las necesidades de aquellos socios o futuros clientes que requieran apoyo financiero.

**Figura 16**

*Propuesta de un producto de crédito para captar socios del sector PYME*

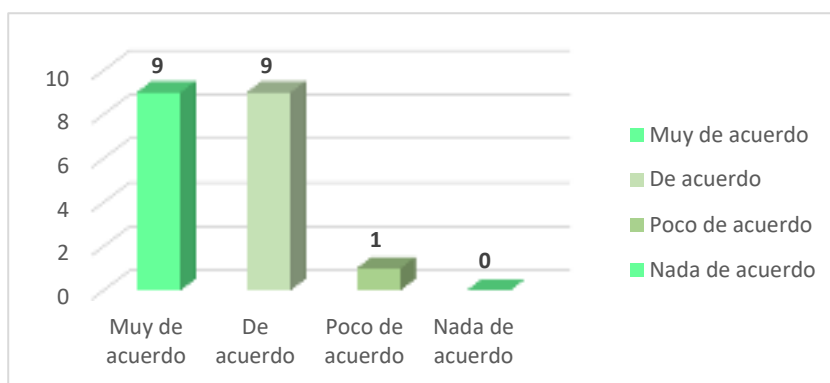


*Fuente: Autoría Propia*

En referencia a la octava pregunta los encuestados respondieron en un 61% que propondrían la creación de un producto para captar socios Pymes, el 33% no propondría, mientras que el 6% describen productos como Back to Back, Cupo revolvente para eventuales necesidades de liquidez que lo administre el cliente directamente y una tercera opción denominado PymesAtun.

**Figura 17**

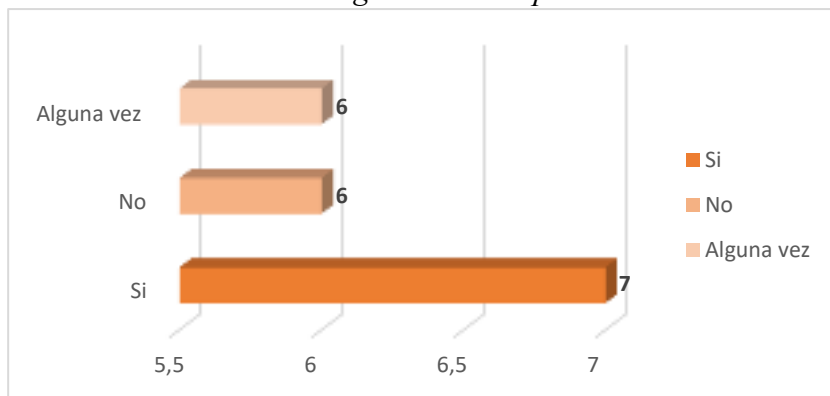
*Captación de socios con un Plan Estratégico específico para créditos PYME*



*Fuente: Autoría Propia*

Del total de los encuestados el 47,37% respondieron que están muy de acuerdo que un Plan Estratégico específico para créditos Pyme, ayudaría a captar más socios, el 47,37% está de acuerdo y el 5,26% restante mencionaron estar poco de acuerdo.

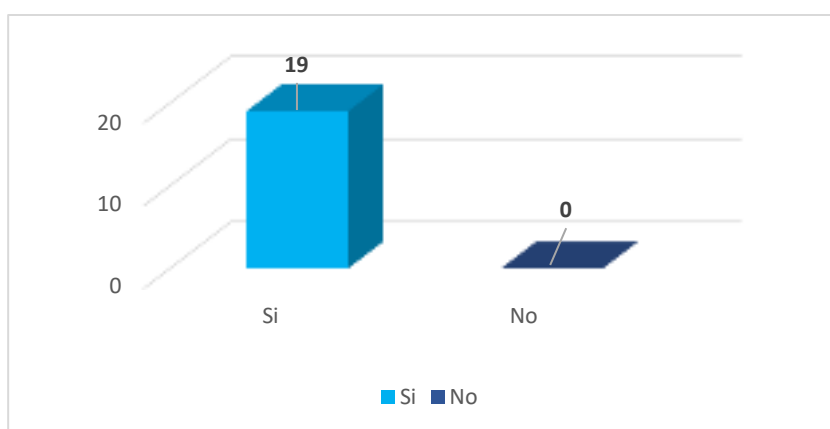
**Figura 18**  
*Socialización de un Plan Estratégico en la cooperativa*



Fuente: Autoría Propia

Del total de los encuestados el 36,84% expresa que ha recibido la socialización de un Plan Estratégico de la Cooperativa, el 31,58% no se le ha considerado en estos temas y el 31,58% restante alguna vez ha participado en la socialización de este tipo de planes, lo que evidencia que ciertos grupos de trabajadores han sido parte de socializaciones sobre Plan Estratégico.

**Figura 19**  
*Apoyo en la difusión nuevos productos de crédito*



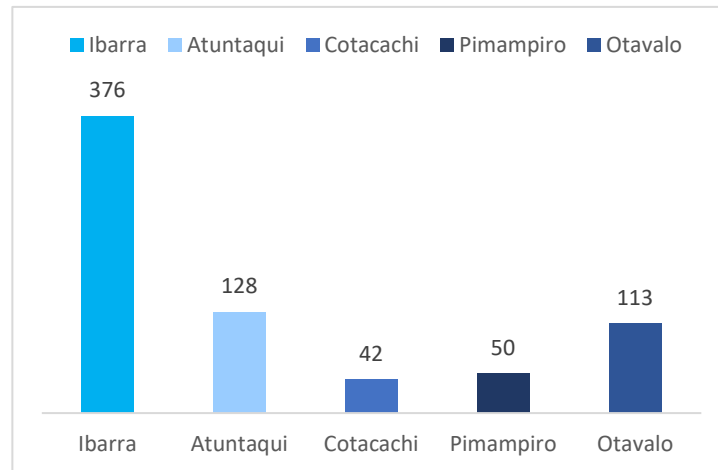
Fuente: Autoría Propia

El 100% de los encuestados ha respondido que si la cooperativa Atuntaqui implementa nuevos productos de crédito apoyaría completamente en la difusión de los mismos ya que incrementaría la diversidad de productos.

### Encuesta a Socios (Anexo 6)

**Figura 20**

*Localidad de los socios*

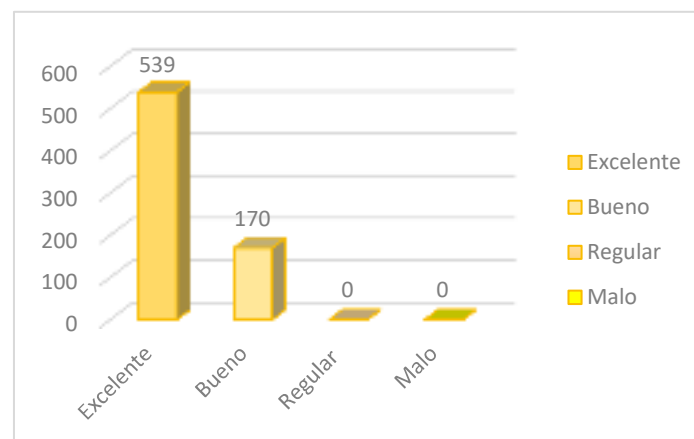


*Fuente:* Autoría Propia

Respecto a la pregunta 1, del total de los encuestados el 53,03% pertenece a la ciudad de Ibarra, el 18,05% a la ciudad de Atuntaqui, el 5,92% a Cotacachi el 7,05% a Pimampiro y el 15,93% a Otavalo.

**Figura 21**

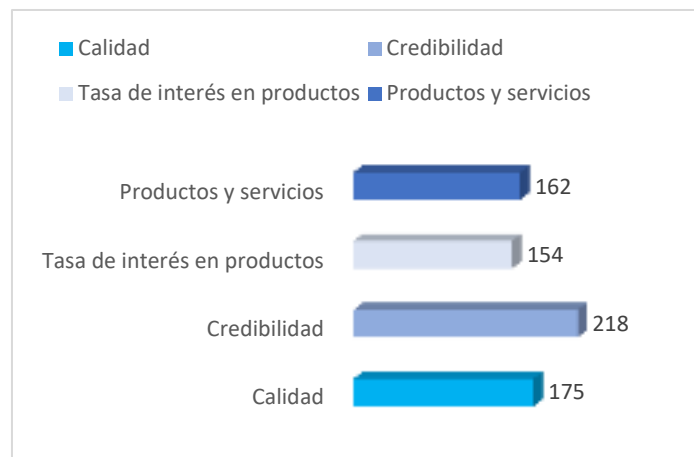
*Cobertura a nivel Imbabura de las oficinas es:*



*Fuente:* Autoría Propia

Del total de los encuestados el 76% consideran que el nivel de cobertura es excelente y el 24% restante opina que es bueno, sin embargo, se debe abrir otras oficinas para brindar los productos y servicios que oferta la cooperativa.

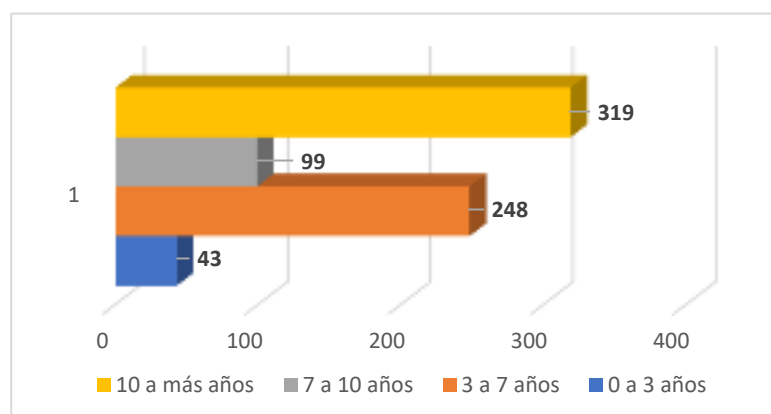
**Figura 22**  
*Motivación para ser socio de la cooperativa Atuntaqui*



*Fuente:* Autoría Propia

Sobre el total de los encuestados mencionaron el 24,7% se motivaron a ser socios por la calidad que presta, el 30,7% expresó que, por la credibilidad de la institución, el 21,7% por la tasa de interés en los productos que ofertan y el 22,8% por los productos y servicios que existe.

**Figura 23**  
*Tiempo de permanencia como socio de la cooperativa*



*Fuente:* Autoría Propia



Respecto al total de los encuestados el 44,99% pertenecen a la cooperativa alrededor de 10 a más años, el 13,96% entre los 7 a 10 años, el 34,98% desde los 3 a 7 años y el 6,06% entre 0 a 3 años.

**Figura 24**

*Calificación de la calidad de los productos y servicios que brinda la cooperativa*

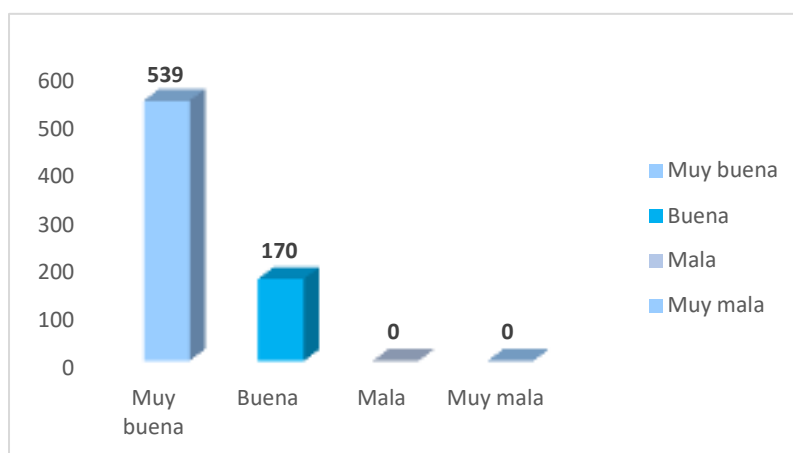


*Fuente: Autoría Propia*

Los encuestados calificaron los productos y servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui en un 65.02% como excelente y el 34,98% restante como bueno lo que demuestra la satisfacción de los socios.

**Figura 25**

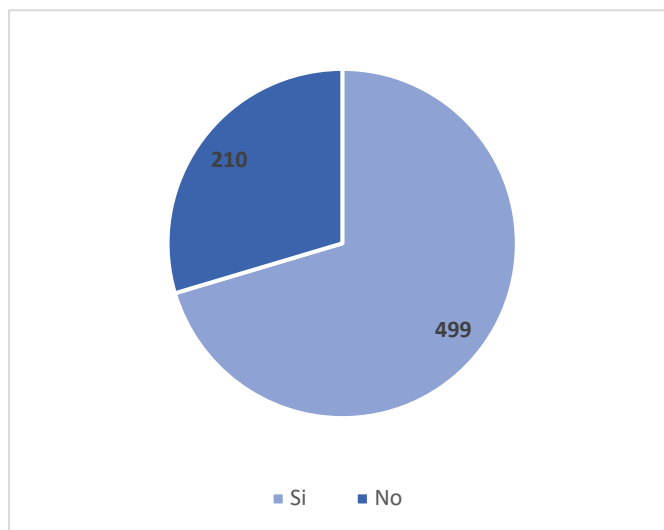
*Atención al cliente por parte de los trabajadores*



*Fuente: Autoría Propia*

Respecto a la atención que reciben por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui en un 76,02% es muy buena mientras que el 23,98% es buena, lo que evidencia que el servicio que recibe el cliente es de calidad.

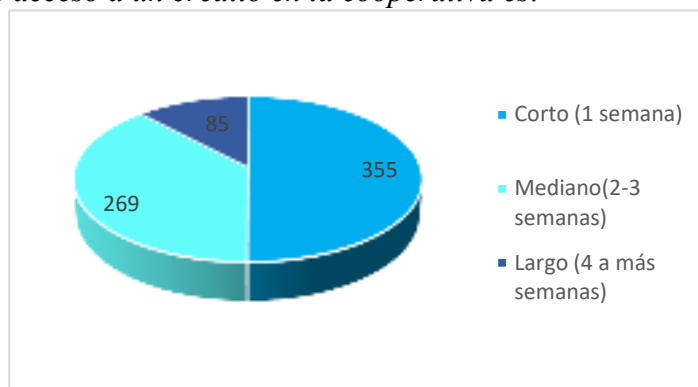
**Figura 26**  
*Solicitud de crédito en la cooperativa*



*Fuente:* Autoría Propia

Del total de los encuestados el 70% mencionan que, si han solicitado un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui mientras que el 30% restante no lo ha hecho, sin embargo, en el futuro lo hará.

**Figura 27**  
*Tiempo de acceso a un crédito en la cooperativa es:*



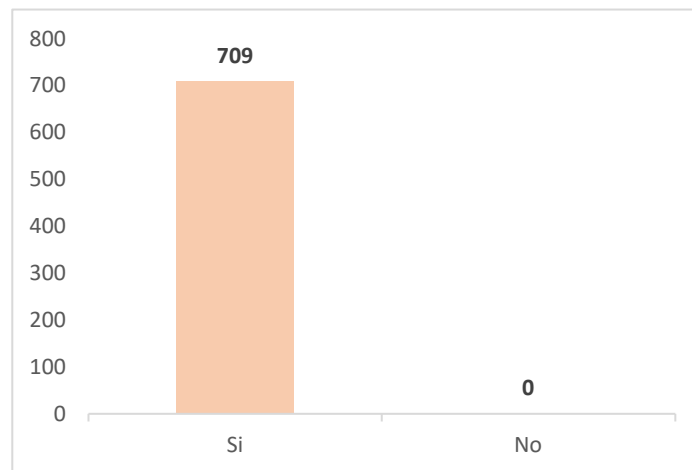
*Fuente:* Autoría Propia

De acuerdo a los encuestados que han recibido un crédito y aquellos que no les han comentado que en un 50% el tiempo de acceso a préstamos es corto, el 38% opinan que

es mediano y el 12% restante expresa que es largo, sin embargo, el lapso en promedio es corto.

**Figura 28**

*Creación de productos enfocados a los emprendedores y PYMES.*

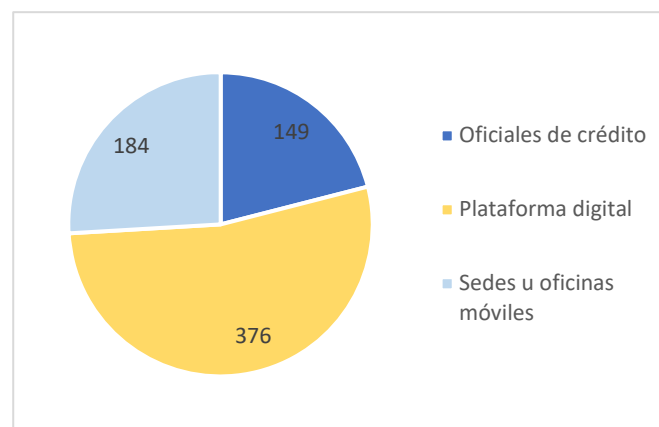


*Fuente:* Autoría Propia

El 100% de los encuestados expresaron que si se debe considerar que la cooperativa cree nuevos productos enfocados a los emprendedores ya que la situación que atravesamos actualmente por la emergencia sanitaria y las acciones que ha implementado el gobierno en desvinculación de personal, es necesario brindar apoyo económico a quien busca trabajar.

**Figura 29**

*Aumento de servicios para facilitar el acceso a un crédito*

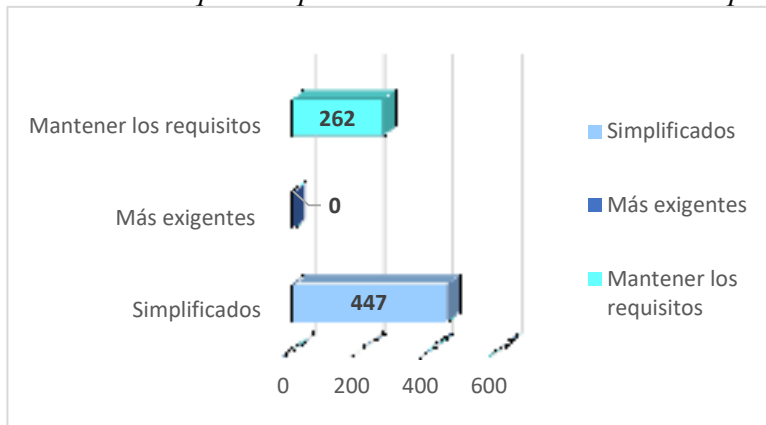


*Fuente:* Autoría Propia

El total de los encuestados han considerado en un 21,02% que se debe implementar oficiales de crédito, el 53,03% opina que la Plataforma digital y el 25,95% sedes u oficinas móviles con el fin de facilitar el acceso a un crédito.

**Figura 30**

*Como deber ser los requisitos para obtener un crédito en la cooperativa*



*Fuente:* Autoría Propia

Los encuestados consideran en un 63.05% que los requisitos para obtener un crédito deben ser más simplificados mientras que el 36,95%, opina que se deben mantener los requisitos.

Cabe mencionar que el criterio de los socios y necesidades de los socios se resume en el siguiente cuadro:

**Tabla 1**

*Necesidades de los socios*

Necesidades de los socios	Medios de acceso de crédito
Creación de productos para emprendimiento	Plataformas virtuales
Tasas de interés accequible	Incremento de oficiales de Crédito
Requisitos más simplificados	Creación de oficinas móviles
Educación financiera	Capacitación de plataformas virtuales
Programas de inversión	

Elaboración Propia

*Nota:* La Tabla 1 muestra las diversas necesidades que los socios y clientes presentan para obtener un crédito

### 5.2.1.2.2. Descripción actual de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui” Ltda., es una entidad del sistema cooperativo del segmento 1, categorizada en el primer cómo una de las instituciones más grandes del Ecuador, a lo largo de su vida institucional ha demostrado confianza, solvencia, seriedad y responsabilidad social al servicio de todos sus socios y futuros clientes, lo que le ha permitido un desarrollo y solidez permanente.

### 5.2.1.2.3. Productos y Servicios que ofrece la institución

Los productos que se ofertan actualmente en la institución, así como los servicios son:

**Figura 31**

*Productos y servicios Cooperativa Atuntaqui*



*Elaboración Propia*

*Nota:* La Figura 31 muestra los diversos productos y servicios que la entidad brinda a los socios

La Cuenta de Ahorro es un depósito a la vista que permite contar con el dinero seguro en cualquier momento, brinda como beneficios desde el momento de la apertura

acceder de manera efectiva y rápida a préstamos, tiene cobertura a través de la Red Servipagos, se le acredita intereses de los depósitos a plazo fijo, se puede acreditar sueldos de empresas privadas y públicas, así como por jubilación.

Cajita Fuerte es una cuenta especial de ahorro para los niños, incentivando el ahorro desde chicos, llenándolos de beneficios como la cobertura en todo el país a través de la Red Servipagos, acreditación de pensiones alimenticias SUPA, acreditación de montepío IESS.

Ahorros Programados tiene como monto mínimo de ahorro de USD 10 a partir de 6 meses hasta los 5 años, con una tasa de interés del 6% hasta los 9 meses y del 7% hasta los 5 años, es un ahorro mensual programado, con montos flexibles para cumplir metas como viajes, estudios o compras de bienes, permite incrementar o disminuir el valor de la cuota elegida y se debita de manera automática de la cuenta sin ningún costo.

Dentro de los productos de crédito está el crédito de consumo el cual se caracteriza por ser ágil y rápido, destinado para la adquisición de autos, pago de viajes, muebles y lo que desee el socio, el monto es hasta USD 100.000, el plazo de pago es hasta 10 años, con pagos mensuales que pueden ser solicitados sin garante dependiendo el monto, garantía personal o hipotecaria, tiene una tasa nominal de 14,99% anual y socios VIP 13%.

Crediestudios es préstamo que brinda tres meses de gracia para el inicio de pago, con una tasa preferencial del 13,99%, el monto máximo es de USD 10.000 con pagos mensuales hasta 72 meses, los requisitos solicitados son copia de cédula y certificado de votación, carta de servicio básico, Rol de Pagos si es personal en relación de dependencia, verificación In situ en personas independientes Impuesto Predial actual y Respaldo patrimonial.

Crédito para personas en relación de dependencia va dirigido a socios que registren acreditaciones de sueldo en sus cuentas de ahorro de la Cooperativa, sin límite de tiempo en acreditaciones de sueldo su área de influencia es Pichincha, Imbabura y Tungurahua, el monto de préstamo va desde USD 500 hasta USD 70.000 con un pago mensual hasta 120 meses a una tasa nominal del 12,99%.

Microcrédito es ideal para capital de operaciones y de inversión en pequeña escala lo cual va destinado para producción, comercialización de servicios y productos, la fuente principal de pago constituye las ventas de dichas actividades, tiene atención personalizada de los oficiales de crédito; el monto de préstamo va desde USD 1.000 hasta USD 150.000, el plazo de pago es hasta 144 meses considerando la capacidad de pago, se puede otorgar sin garante si el nivel de endeudamiento del negocio no supere el 100%, la garantía es personal, hipotecaria, patrimonial o prendaria; las condiciones especiales aplica a socio VIP hasta USD 25.000 sin garante, con tres meses de gracia de capital, se financia maquinaria agrícola, para garantía prendaria se incluirá en el financiamiento seguro vehicular y dispositivo satelital.

Credi Productivo va dirigido para el crecimiento de negocio a través de capital de trabajo o activo fijo, tiene una atención personalizada y es ágil, el monto de préstamo es USD 30.001 hasta USD. 150.000 el plazo de pago es considerando la capacidad de pago hasta 144 meses con una tasa del 14,99% con garantías que pueden ser personal o hipotecaria, prendaria o patrimonial.

Microcrédito Agrícola es un préstamo cuyo monto va desde USD 1.000 hasta USD 70.000 con un plazo de pago hasta 84 meses que puede ser mensual, trimestral o semestral, con garantía patrimonial o CONAFIPS o sin garante si no supera el 100% de endeudamiento, la tasa nominal es del 15,99%.

Microcrédito al instante es un préstamo ágil y oportuno con una tasa preferencial del 13.99% cuyo monto va desde los USD 500 hasta USD 60.000 el plazo de pago es mensual hasta 72 meses considerando la capacidad de pago del socio.

Crédito de Vivienda es para aquel socio que desea acceder a una vivienda propia es decir la compra de casa, apartamento, vivienda nueva o usada, construcción, remodelación, reparación de vivienda, así como la compra de terrenos para construcción, el monto es hasta USD 150.000, con pagos mensual hasta 20 años, aplica garantía con una tasa nominal de 9.99%.

Credi CFN son microcréditos destinados para actividades comerciales con fondos de la Corporación Financiera Nacional que tiene una tasa nominal de 14.99% el monto es desde USD 500 hasta USD 100.000 con un plazo de pago hasta 120 meses considerando la capacidad de pago del socio, se solicita garantía patrimonial, personal o hipotecaria dependiendo el monto, se podrá otorgar sin garante hasta USD 25.000 si posee patrimonio adecuado.

Credi Hogar 8,59% es un préstamo otorgado con fondos de la Corporación Nacional de Finanzas populares y Solidarias es un producto disponible hasta completar cupo, va dirigido para acceder a vivienda propia es decir la compra de casa, apartamento, vivienda nueva o usada, construcción, remodelación, reparación de vivienda, así como la compra de terrenos para construcción, el monto es hasta USD 70.000, con pagos mensuales hasta 20 años con una tasa nominal de 8,59%, aplica garantía hipotecaria.

Dentro de los servicios esta la Tarjeta de Débito internacional, la misma que se puede utilizar en supermercados, gasolineras, farmacias, restaurantes y cientos de establecimientos afiliados con retiros nacionales e internacionales hasta USD 600,



compras nacionales e internacionales hasta USD 1.500 con acceso a la red de cajeros automáticos de BANRED y cajeros afiliados a Mastercard.

Otro servicio es la cooperativa virtual ATU en línea es la aplicación para los socios que deseen hacer transacciones o uso de servicios financieros en línea a través de dispositivos móviles, una vez que registre su usuario, contraseña y acepte los términos y condiciones del contrato de usuario de este servicio.

Apertura de cuenta de ahorro en línea es un servicio que permite obtener una cuenta de ahorro de manera inmediata, el requisito es tener la cédula de ciudadanía durante el proceso de apertura, obtendrá la tarjeta de débito y podrá tener cobertura en todo el país a través de la Red Servipagos o las oficinas de la entidad.

Seguro de salud y seguro de vida es un servicio proporcionado con el respaldo de Privilegio seguros médicos prepagados; por el valor de USD 1,50 al mes el socio accede a estos servicios y por USD 2,10 obtiene el seguro de vida para el titular y se benefician los hijos desde 1 día de nacidos hasta 23 años cumplidos; los socios reciben atención en medicina general, odontología, pediatría, ginecología, entrega gratuita de medicamentos genéricos de acuerdo a las medicinas incluidas como gratuitas y bono por gastos de maternidad de USD 225.

El cobro de servicios no financieros como planillas de IESS, Impuestos vehiculares, SRI, multas o citaciones, así como Pensión de alimentos, son rubros que por convenio se puede cancelar en ventanilla o a través de la red, los puntos de pago de Servipagos permiten cobrar a los usuarios los valores por servicios básicos, telefonía celular, tv por cable y otros como Avon, Etafashion entre otros.

### **5.3. CAPÍTULO III: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI QUE PERMITA IMPULSAR EL EMPRENDIMIENTO DE SOCIOS Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE PROGRAMAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS ACCESIBLES.**

Se procederá a realizar un plan estratégico para el Área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui, el cual contendrá, la misión y visión de la institución; un análisis interno, externo, de mercado, así como una matriz FODA, de donde se definirá las estrategias defensivas, ofensivas, de reorientación y de supervivencia y con ello elaborar tanto la propuesta del Plan Estratégico, el Plan Operativo a poner en marcha e ideas de nuevos productos de crédito.

#### **5.3.1. Misión**

Somos una Cooperativa de Ahorro y crédito sólida y segura que promueve el bienestar y desarrollo de nuestros socios y clientes, brindando servicios financieros ágiles, oportunos y con responsabilidad social.

#### **5.3.2. Visión**

Ser la cooperativa de mayor liderazgo en el sector financiero, popular y solidario, sustentado en un crecimiento permanente y sostenible.

#### **5.3.3. Análisis Externo**

Para la elaboración de esta matriz se efectuó la matriz FODA de las amenazas y

oportunidades de la cooperativa con el fin de evaluar los factores externos, para poder diagnosticar se consideró la ponderación de 0.0 a 1.0 que señala la relevancia que tiene este factor para alcanzar éxito en el sistema financiero, la clasificación responde a un impacto de tipo 1 que corresponde a una amenaza mayor; tipo 2 es una amenaza menor; tipo 3 es una oportunidad menor y tipo 4 es una oportunidad mayor, para obtener el resultado se calcula entre las columnas 2 y 3, por lo que si al sumar los resultados la relación es mayor a 3,0 nuestra situación brinda buenas oportunidades, si el resultado es inferior a 3,0 se encuentra un mayor peso de las amenazas.

**Tabla 2**

*Matriz de evaluación de factores externos*

<b>Factor externo decisivo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Leyes de organismos de control	0,20	3,00	0,60
Potencial de alianzas	0,20	2,00	0,40
Mercados externos	0,10	2,00	0,20
Ubicación geográfica	0,10	1,00	0,10
Competencia desleal	0,20	4,00	0,80
Desempleo	0,20	4,00	0,80
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 2 indica la matriz de factores externos donde se ha considerado una ponderación y clasificación para efectuar un análisis externo de la entidad.

#### **5.3.4. Análisis Interno**

Para poder evaluar los factores internos la ponderación va de 0,0 a 1,0 incida la relevancia que tiene estos factores para conseguir el éxito en el sistema cooperativo financiero, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1,0 y su impacto en los resultados de tipo 1 que corresponde a una debilidad mayor; tipo 2 es una debilidad menor; tipo 3 es una fortaleza menor y tipo 4 es una fortaleza mayor, para obtener el resultado se calcula entre las columnas 2 y 3, si la valoración es mayor a 2,5 la entidad se encuentra un estado de fortaleza interna, si es inferior a 2,5 el estado de la entidad se encuentra en debilidad interna.

**Tabla 3**  
*Matriz de evaluación de factores internos*

<b>Factor interno decisivo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Cultura de planificación	0,10	2,00	0,20
Motivación al personal	0,10	2,00	0,20
Organización	0,20	3,00	0,60
Control Interno	0,30	3,00	0,90
Estructura financiera	0,30	3,00	0,90
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 3 indica la matriz de factores internos donde se ha considerado una ponderación y clasificación para efectuar un análisis externo de la entidad.

### 5.3.5. Análisis de Mercado

El propósito de esta matriz es ubicar el lugar que ocupan las diferentes variables externas inmediatas en su afectación sobre el sistema organizacional en análisis. Para elaborar la matriz de perfil competitivo se debe seguir el siguiente procedimiento: 1. Identificar los factores decisivos de éxito en el sector del cual hace parte la organización analizada, haciendo el listado de fortalezas y debilidades decisivas, con un mínimo de cinco factores y un máximo de veinte. Algunos factores tradicionales son: la participación en el mercado, los productos y servicios, los precios y costos, la publicidad, la posición financiera, las competencias administrativas, la investigación, etc. 2. La Ponderación de los factores dispuestos tienen una totalidad de 1,0.; 3. La clasificación de las variables es: tipo 1) corresponde a una debilidad mayor; tipo 2) debilidad menor; tipo 3) fortaleza menor; tipo 4) fortaleza mayor. Con esta clasificación se logra analizar las fortalezas y debilidades por cada factor clave de éxito entre los diferentes competidores. 4. Realizar la comparación 2:3 del cuadro adjunto. 5. Hacer la comparación entre competidores. Si el resultado de la relación es mayor a 2,5, entonces, nos hallamos ante una situación de fortaleza respecto a los competidores, si el resultado es inferior la entidad refleja debilidad.

**Tabla 4**  
*Perfil Competitivo*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factor clave de éxito	Ponderación	Coop. Atuntaqui		Coop. 29 de Octubre		Coop. JEP	
		Clasificación	Total	Clasificación	Total	Clasificación	Total
Infraestructura	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20
Participación en el mercado	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20
Solidez Financiera	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Personal capacitado	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Calidad de Productos	0,30	3,00	0,90	3,00	0,90	3,00	0,90
Lealtad de los socios	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	2,00	0,40
Trayectoria en el mercado	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	3,00	0,60
<b>Totales</b>	<b>1,10</b>		<b>3,60</b>		<b>3,30</b>		<b>3,00</b>

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 4 muestra la matriz de perfil competitivo donde se ha considerado una ponderación y clasificación para efectuar un análisis de la entidad con otras de igual característica.

### 5.3.6. Matriz FODA

**Tabla 5**  
*Matriz FODA*

MATRIZ FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Atuntaqui"							
FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Solidez financiera	1	Tiempo extenso de respuesta sobre la aprobación de créditos	1	Apertura de nuevas oficinas en otras zonas del país	1	Cambios en la normativa sobre manejo de estrategias comerciales
2	Cobertura y trayectoria en el mercado	2	Trámites burocráticos en los procesos de calificación de crédito	2	Incremento de cartera para financiar crédito	2	Competencias desleales en el mercado financiero con entidades de segmento 2-3 y 4
3	Recursos humanos motivados y capacitados	3	Cierre de cuentas por créditos negados	3	Implementación de medios tecnológicos para facilitar su difusión y uso a los socios	3	Creación de nuevas cooperativas
4	Renovadas instalaciones e infraestructura	4	Bajo nivel de comunicación interna entre asesores de negocio y directores sobre nuevos productos de crédito	4	Brindar educación financiera a los socios y clientes	4	Comparación de productos y tasas de interés de los socios con otras entidades
5	Fidelidad de los socios	5	Falta de socialización de la plataforma digital y sus beneficios	5	Creación de nuevos productos de crédito PYMES y servicios	5	Indices de morosidad alto por sobreendeudamiento de los socios

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 5 indica la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa Atuntaqui.

### 5.3.7. Estrategia e implementación

La Cooperativa Atuntaqui es una entidad financieramente sólida que ha logrado importante y competitivas ventajas en un sector cooperativista estable y de crecimiento, por lo que permite establecer estrategias factibles y beneficiosas a través de la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción PEEA en donde a través de los cruces realizados de la matriz FODA, se logró definir estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, para mejorar y potenciar los procesos de la

cooperativa.

**Tabla 6**  
*Estrategias Ofensivas*

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
<b>F1/O1</b>	Efectuar estudios de mercado para abrir nuevas agencias en otras zonas del país
<b>F3/O3</b>	Adaptar a los cambios y soporte tecnológico al personal de la institución para difundir los productos nuevos y las facilidades de uso
<b>F4-5/O4</b>	Desarrollar talleres o cursos de educación financiera para socios en las instalaciones de la cooperativa
<b>F2/O5</b>	Promover la creación de nuevos productos de crédito Pyme, así como nuevos servicios afianzados en la actual cobertura de oficinas y la trayectoria de credibilidad de la institución

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 6 muestra la matriz de estrategias ofensivas de la Cooperativa Atuntaqui.

**Tabla 7**  
*Estrategias Defensivas*

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
<b>F1/A5</b>	Monitoreo constante de los índices de morosidad y seguimiento de socios con sobreendeudamiento para o afectar la solidez financiera
<b>F2/A2</b>	Planear foros de intercambio de trabajadores de cooperativas del segmento 1 con fines didácticos y prevenir competencias desleales de los segmentos 2 -3 y 4
<b>F4/A3</b>	Mejorar la difusión de las renovadas y propias instalaciones de la cooperativa como un referente de credibilidad respecto a aquellas recién creadas
<b>F5/A4</b>	Incentivar la fidelidad de los socios con productos y tasas preferenciales que mitiguen la comparación
<b>F3/A1</b>	Capacitar a los trabajadores del área de negocios sobre cambios en la normativa respecto al manejo de estrategias comerciales

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 7 muestra la matriz de estrategias defensivas de la Cooperativa Atuntaqui.

**Tabla 8**  
*Estrategias de Reorientación*

ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	
<b>D1/O3</b>	Implementar una alternativa de seguimiento de crédito para los socios en la app de la cooperativa virtual y disminuir el tiempo de respuesta
<b>D3/O2</b>	Solicitar a organismos como Conafips un monto para créditos populares y brindar una oportunidad a aquellos socios que no pueden acceder a un crédito por capacidad de pago
<b>D4/O5</b>	Proporcionar información fidedigna sobre nuevos productos a los trabajadores a través de socializaciones grupales y mediante correo electrónico para mejorar la comunicación
<b>D2/O4</b>	Capacitar a los socios respecto a los trámites y filtros de revisión de crédito
<b>D5/O4</b>	Proporcionar talleres o cursos sobre el uso adecuado de la plataforma digital que facilitará sus transacciones optimizando su tiempo

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 8 muestra la matriz de estrategias de reorientación de la Cooperativa Atuntaqui.

**Tabla 9**  
*Estrategias de Supervivencia*

<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b>	
<b>D1/A5</b>	Innovar y mejorar los procesos de mecanismo de otorgamiento de créditos en respuesta
<b>D2/A2</b>	Fomentar la competencia leal entre instituciones del sector cooperativo mejorando los trámites de calificación de crédito
<b>D3/A4</b>	Disminuir el cierre de cuentas ofertando nuevos y mejorados productos de crédito para que los socios no efectúen comparaciones
<b>D4/A1</b>	Mantener una buena comunicación interna que mejoren los procesos internos y socializar cambios en la normativa interna y externa
<b>D5/A3</b>	Efectuar mayor publicidad de la plataforma digital de la cooperativa con una socialización didáctica ya que nuevas cooperativas no disponen de este mecanismo tecnológico

*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 9 indica la matriz de estrategias de supervivencia de la Cooperativa Atuntaqui.

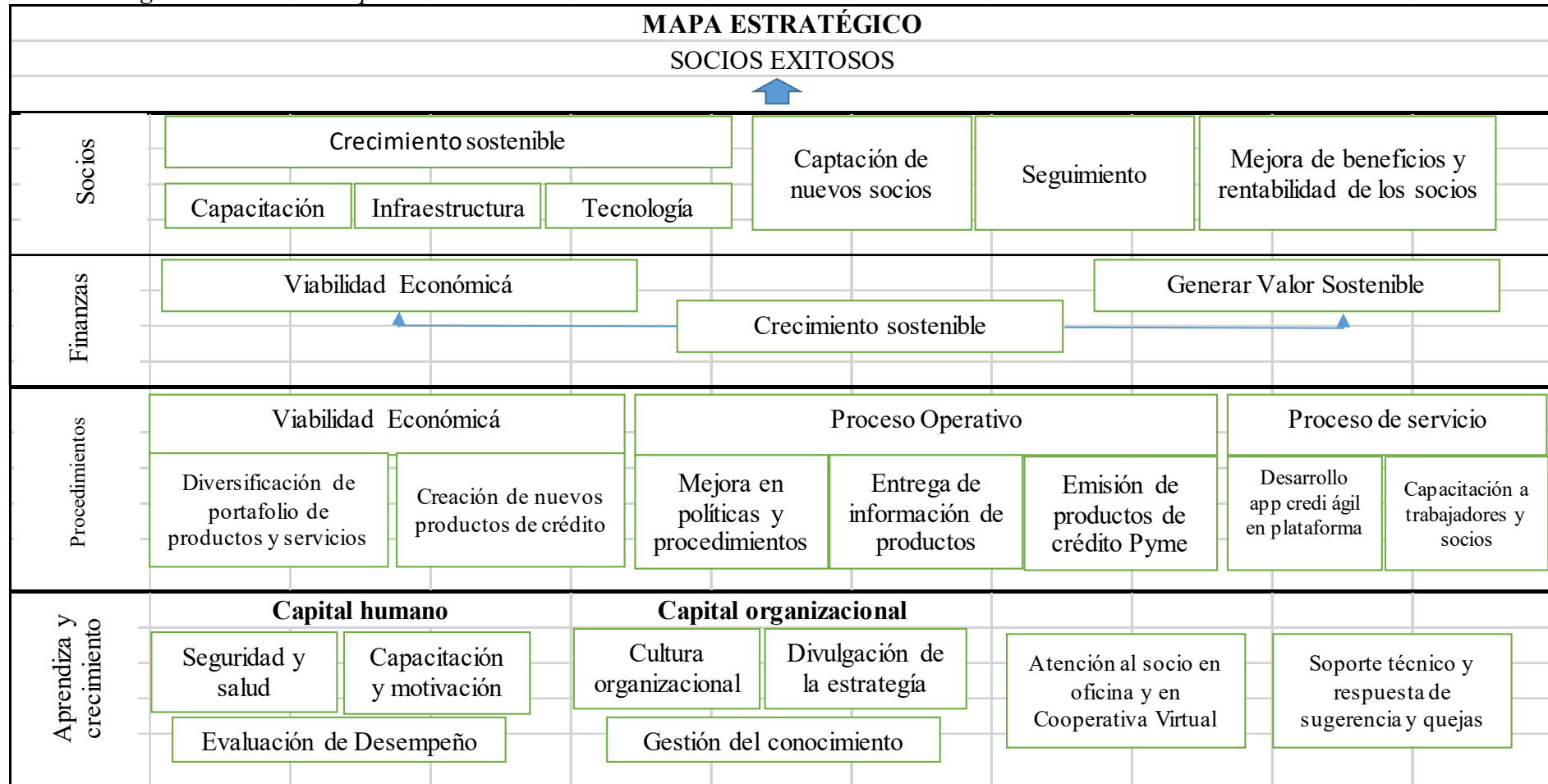
### **5.3.8. Plan Estratégico**

Se muestra en la Figura 32 que se encuentra en la página 71 del presente trabajo.

### **5.3.9. Plan de Acción y operativo**

El plan que se llevará a cabo se lo ha programado para los siguientes dos que dura la nueva planificación estratégica y que se pondrá en ejecución a partir del año 2022, por lo que se desarrollará el seguimiento de cada actividad y se observa en la Tabla 9 misma que se ubica en la página 72.

**Figura 32**  
 Plan Estratégico COAC “Atuntaqui”



Elaboración Propia

Nota: La Figura 32 muestra el Mapa Estratégico para la Cooperativa Atuntaqui.



**Tabla 10**

*Plan de Acción y Operativo*

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Estrategia 1 Efectuar estudios de mercado para abrir nuevas agencias en otras zonas del país</b>			
Contratar una empresa especializada en estudio de mercado para hacer los respectivos estudios de campo	<b>X</b>		
Analizar los lugares más adecuados y beneficios para la Cooperativa donde se pueda abrir una nueva oficina con las direcciones de Riesgos, Financiero, Auditoría, Jurídica, Negocios y Gerencia	<b>X</b>		
Poner en conocimiento de los Consejos de Administración y Vigilancia las opciones más viables		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Estrategia 2.- Capacitar a los trabajadores del área de negocios sobre cambios en la normativa respecto al manejo de estrategias comerciales</b>			
Buscar empresas capacitadoras especializadas en normativa de los diferentes organismos de control	<b>X</b>		
Dividir en grupos para la capacitación y solicitar un informe sobre los conocimientos adquiridos	<b>X</b>		
<b>Estrategia 3.- Planear foros de intercambio de trabajadores de cooperativas del segmento 1 con fines didácticos y prevenir competencia desleal de los segmentos 2 -3 y 4</b>			
Entablar conversaciones con entidades del sistema cooperativo para proponer la idea de intercambio		<b>X</b>	<b>X</b>
Elaborar un esquema de conocimientos a intercambiar que beneficien a las partes		<b>X</b>	<b>X</b>
Desarrollar un informe con ideas o productos que se puedan incluir en el portafolio de servicios de la Cooperativa		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Estrategia 4.- Mantener una buena comunicación interna que mejoren los procesos internos y socializar cambios en la normativa interna y externa</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Canalizar la información de los productos a través de correo electrónico o plataforma virtual	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Solicitar la confirmación de los archivos recibidos	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Estrategia 5.- Fomentar la competencia leal entre instituciones del sector cooperativo mejorando los trámites de calificación de crédito</b>			
Llevar a cabo por lo menos 4 encuentros con los Gerentes de la zona de Imbabura para tratar temas de tasas de interés y mecanismos de captación de socios	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Hacer convenios de competencia leal y pacífica	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Estrategia 6.- Desarrollar talleres o cursos de educación financiera para socios en las instalaciones de la cooperativa</b>			

Planificar el proceso de capacitación a socios	X	X	X
Elaborar el contenido de capacitación y el material a proporcionar	X	X	X
Programar las fechas de capacitación y coordinar el uso de instalaciones	X	X	X
<b>Estrategia 7.- Promover la creación de nuevos productos de crédito Pyme, así como nuevos servicios afianzados en la actual cobertura de oficinas y la trayectoria de credibilidad de la institución</b>			
Elaborar la metodología de nuevos productos para sector Pymes	X		
Desarrollar los manuales de políticas y procedimientos de créditos Pymes	X		
Contratar a personal capacitado en crédito Pymes para que sea viable el proyecto	X		
Presentar el proyecto a los Consejo de Administración y Vigilancia para su aprobación y autorización	X		
Efectuar el lanzamiento y publicidad de los nuevos productos Pymes de ser autorizados		X	X
<b>Estrategia 8.- Monitoreo constante de los índices de morosidad y seguimiento de socios con sobreendeudamiento para o afectar la solidez financiera</b>			
Solicitar al área de Riesgos un reporte de los indicadores de Riesgos mensual	X	X	X
De existir indicadores con estado alarmante notificar a los Cuerpos colegiados y tomar decisiones en comité para conocimiento de los mismos	X	X	X
<b>Estrategia 9.- Innovar y mejorar los procesos de mecanismo de otorgamiento de créditos en respuesta</b>			
Facilitar los procedimientos internos con nuevas matrices de control y revisión	X	X	X
<b>Estrategia 10.- Mejorar la difusión de las renovadas y propias instalaciones de la cooperativa como un referente de credibilidad respecto a aquellas recién creadas</b>			
Llevar a cabo campañas de publicidad para dar a conocer la renovación de las instalaciones	X	X	X
<b>Estrategia 11.- Incentivar la fidelidad de los socios con productos y tasas preferenciales que mitiguen la comparación</b>			
Diseñar un protocolo de servicios para socios que han sido cumplidos en sus obligaciones financieras y han depositado su confianza en la cooperativa	X	X	X
Entregar incentivos a los socios por cumpleaños o navidad	X	X	X

<b>Estrategia 12.-Disminuir el cierre de cuentas ofertando nuevos y mejorados productos de crédito para que lossocios no efectúen comparaciones</b>			
Hacer un análisis de la base de datos de aquellos socios que no pudieron acceder a un crédito	X	X	X
Analizar los productos de crédito más convenientes para los socios y que beneficien a la Cooperativa		X	X
<b>Estrategia 13.- Efectuar mayor publicidad de la plataforma digital de la cooperativa con una socializacióndidáctica ya que nuevas cooperativas no disponen de este mecanismo tecnológico</b>			
Llevar a cabo campañas de difusión por medios digitales, radiales y escritos los beneficios de la plataforma y aplicación digital que ha implementado la cooperativa	X	X	
<b>Estrategia 14.- Adaptar a los cambios y soporte tecnológico al personal de la institución para difundir los productos nuevos y las facilidades de uso</b>			
Socializar los servicios y productos habilitados en la plataforma para que los trabajadores puedan transmitir a lossocios	X	X	X
Proporcionar talleres o cursos a los socios sobre el uso adecuado de la plataforma digital que facilitará sustransacciones optimizando su tiempo	X	X	X

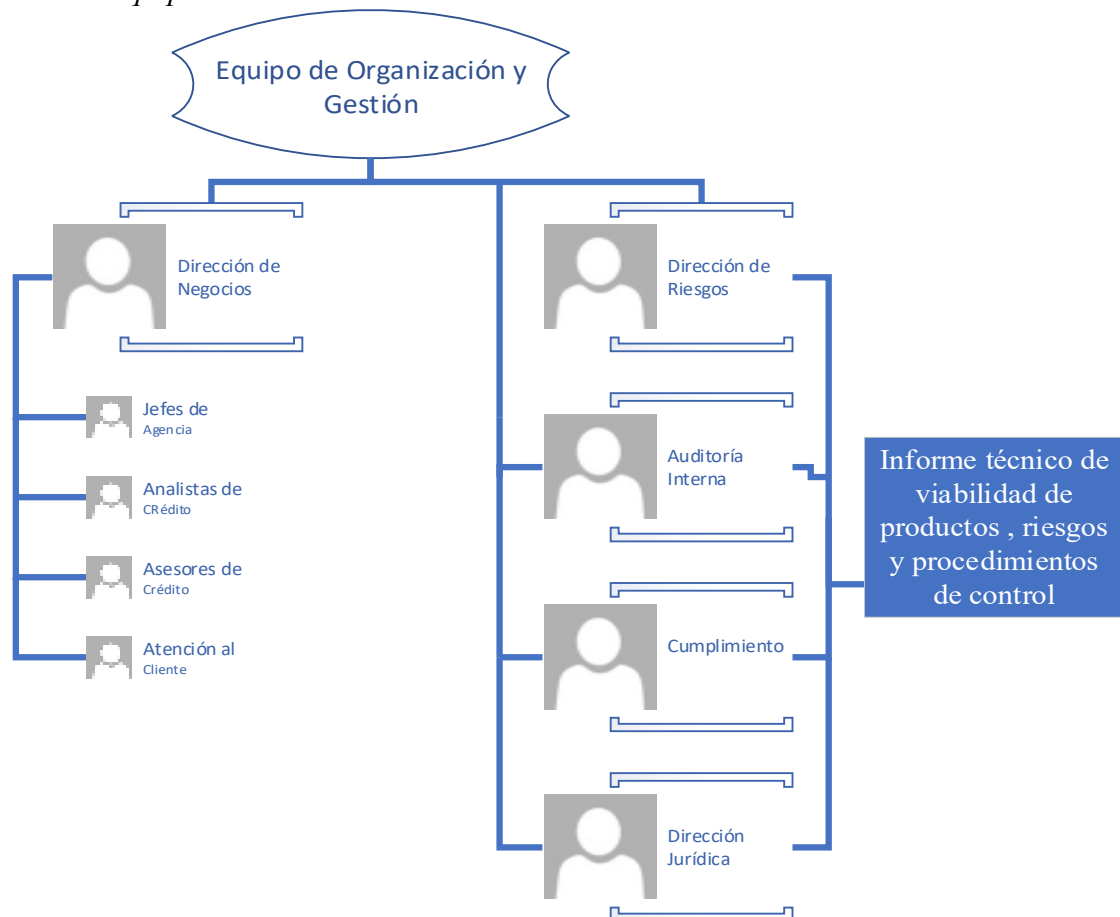
*Elaboración Propia*

*Nota:* La tabla 10 muestra la matriz del Plan de Acción y Operativo de la Cooperativa Atuntaqui.

### 5.3.10. Equipo de organización y gestión

Se ha definido el siguiente equipo de organización de trabajo, así como de gestión para que el proyecto sea viable.

**Figura 33**  
*Estructura de equipo*



Elaboración Propia

*Nota:* La Figura 33 muestra la estructura de equipo para la Cooperativa Atuntaqui.

Todo producto que se desee implementar surge de las ideas de la Dirección de Negocios y su equipo, quienes analizan las posibles alternativas de crédito y proponen a la Gerencia quien solicita a las Direcciones de Riesgos, Auditoría Interna, Cumplimiento, Jurídico y Financiero un informe técnico de análisis y con ello evidenciar si es viable, cuales riesgos existiría y los procedimientos de control a efectuar, cada dirección se encargará de dar seguimiento del producto de ser aprobado tanto por los Consejos de Administración y Vigilancia así como el organismo de control la SEPS.

### **5.3.11. Creación de la alternativa de un producto PYMES**

Luego de observar la necesidad de que la Cooperativa tenga un producto enfocado para los socios o personas jurídicas que han logrado generar y superar ventas anuales de \$100.000, de conformidad a los resultados obtenidos en las encuestas tanto a trabajadores quienes consideran en un 61% que se deben implementar nuevos tipos de crédito para PYMES y un 6% de ellos han manifestado ideas para proponer la creación de productos específicos para este sector; como a los socios, los cuales apoyan en un 100% la creación de este tipo de productos sus actividades por lo que se ha propone la siguiente idea:

Se denominará al producto como MiPyme con Atuntaqui, para aquellos socios que cuenten con el respectivo documento habilitante como es el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y que manejen adecuadamente sus transacciones y registros con la obligación de llevar contabilidad, lo que servirá de sustento para determinar su capacidad de pago. Se caracterizará por ser ágil ya que precalificará la solicitud de crédito a través de la Cooperativa Virtual en donde el interesado elevará a un casillero específico algunos de los requisitos necesarios para iniciar el proceso de filtro, control y revisión de información requerida, en este caso se subirá un archivo en versión PDF de la Copias de cédula de los socios y garantes, carta de un servicio básico, RUC, Declaraciones de impuestos IVA de los últimos 3 meses, declaración del impuesto a la Renta de los últimos dos años, Estado de cuenta de cualquier entidad financiera, así como de sus tarjetas de crédito si es Persona Natural, en el caso de ser Persona Jurídica se anexará la copia de los poderes y/o nombramientos legalmente inscritos en el Registro Mercantil y la copia de la escritura de constitución de la empresa, para ser dirigido a un asesor de crédito, quien receptorá la información asignando un número de trámite y evaluará cada documento, de ser necesario pedirá más información, dependiendo del monto deseado; si existe la probabilidad de ser beneficiado se comunicarán personalmente y se llevará a cabo el

debido proceso.

Este producto podrá ser implementado con la compra de cartera de crédito a entidades como por ejemplo Corporación Financiera Nacional, Instituciones bancarias nacionales o internacionales que cumplan las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y entidades de regulación y control nacional, internamente la Cooperativa deberá considerar los procedimientos vigentes en el Manual de compra y venta de cartera, buscando tasas de interés que beneficien a la institución.

Se propondrá los siguientes aspectos para que sea viable el proyecto y se definirán las condiciones con el staff de negocio:

**Figura 34**  
*Aspectos a considerar en creación producto MiPyme*

REQUISITOS	MONTO, PLAZO DE PAGO y TASA DE INTERÉS	DESTINO DEL CRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia 1 año en la actividad</li> <li>• Ubicación estable de la empresa</li> <li>• Tener un buen historial de crédito con calificación AA o AAA</li> <li>• No tener deudas pendientes en el sistema financiero</li> <li>• No poseer procesos judiciales por robo, incumplimiento de obligaciones fiscales o laborales</li> <li>• Entregar los documentos habilitantes para acceder al crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESDE \$19.999 puede diferir el pago a 24 meses con garante hasta 48 meses con hipoteca o prenda</li> <li>• Desde \$20.000 -49.999 el pago puede hacer en 38 meses con garante hasta 60 meses con hipoteca tendrá 2 meses de gracia.</li> <li>• Desde \$50.000 - \$99.000 podrá cancelar en 62 meses hasta 96 meses con hipoteca y se le otorgará 3 meses de gracia.</li> <li>• Desde \$100.000 -\$275.000 se pagará hasta en 122 meses con hipoteca y obtendrá 3 meses de gracia.</li> <li>• Tasa de interés preferencial del 10.80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de trabajo que serán a corto plazo en un termino de pago de 40 meses.</li> <li>• Activo Fijo, financiarán la compra de bienes muebles e inmuebles fijos que se pagará a largo plazo pero no excederá los 10 años.</li> <li>• Inversión que puede ser para capital o compra de activos.</li> <li>• Pago de deudas se destina al pago de créditos u obligaciones financieras</li> <li>• Financiamiento de nuevos proyectos que pueden ser inmobiliarios pero se analizará la trayectoria del constructor.</li> </ul>

*Nota:* La Figura 34 muestra los aspectos que se debe considerar para crear el producto MiPyme.

### 5.3.12. Creación de un producto para emprendedores

En base al resultado de las encuestas ejecutadas el 95% de trabajadores considera la idea de crear o implementar nuevos productos de crédito para emprendedores, así como el 100% de los socios encuestados apoya la creación de este tipo de créditos, debido a la creciente necesidad de acceder a productos de financiamiento por aquellos nuevos emprendedores que requieren una fuente de fondeo para iniciar sus proyectos y generar

ingresos, se ha vuelto restrictivo y en algunos de los casos imposible por causas como requisitos, tasas de interés y límites de tiempo corto para el pago de créditos es por esta razón que la propuesta de un nuevo producto de crédito enfocado en esta categoría de socios beneficiaría a la Cooperativa Atuntaqui a captar más socios y a los socios obtener un préstamo acorde a su capacidad de pago con tasas de interés convenientes.

Para poder implementar este producto se requeriría efectuar convenios con entidades como Corporación Nacional de Finanzas Populares u Organizaciones No Gubernamentales que cumplan con la normativa y procedimientos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, solicitando un monto específico para el desarrollo del crédito cuyo nombre sería Crediemprende, se debe considerar los límites y restricciones que se van a determinar, así como la metodología, procedimientos y políticas. Este producto será que al igual de MiPyme será incluido en la plataforma digital con su respectivo casillero, se asignará un número de trámite y se receptorá la información para revisión en un archivo PDF, misma que se designará a uno de los oficiales de crédito para su evaluación y verificación, los aspectos a tomar en cuenta para presentar el producto son los siguientes:

**Figura 35**  
*Aspectos a considerar en creación producto Crediemprende*

REQUISITOS	MONTO, PLAZO DE PAGO y TASA DE INTERÉS	DESTINO DEL CRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 6 meses a 1 año en la actividad a emprender</li> <li>• Ubicación estable de la vivienda</li> <li>• Tener un buen historial de crédito con calificación A o AA</li> <li>• No tener deudas pendientes en el sistema financiero</li> <li>• No poseer procesos judiciales por robo, estafa e incumplimiento de obligaciones fiscales o laborales</li> <li>• Entregar los documentos habilitantes para acceder al crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESDE \$999 puede diferir el pago a 12 meses sin garante pero con firma de compromiso.</li> <li>• Desde \$1000 -4.999 el pago puede hacer en 38 meses con garante hasta 60 meses tendrá 2 meses de gracia.</li> <li>• Desde \$5.000 - \$9.999 podrá cancelar en 60 meses hasta 84 meses con hipoteca o garante y se le otorgará 3 meses de gracia.</li> <li>• Desde \$10.000 -\$20.000 se pagará hasta en 96 meses con garante, prenda o hipoteca y obtendrá 3 meses de gracia.</li> <li>• Tasa de interés de hasta 9,80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de trabajo que será a un termino de pago de 40 meses.</li> <li>• Activo Fijo, financiarán la compra de bienes muebles e inmuebles fijos u equipos, que no excederá los 10 años.</li> <li>• Inversión que puede ser para capital o compra de activos fijos.</li> <li>• Financiamiento de nuevos proyectos de emprendimiento con su respectivo estudio de mercado y proyección de rentabilidad.</li> </ul>

*Nota:* La Figura 35 muestra los aspectos que se debe considerar para crear el producto Crediemprende.

Los documentos habilitantes a solicitar al socio son:

- Copia de cédula de identidad y comprobante de votación del socio y garante (incluido de los Cónyuges, si es el caso).
- Copia de planilla de servicio básico
- Copia de estados de cuenta de tarjetas de crédito de los últimos tres meses, copia de los estados de cuentas de bancos, cooperativas o mutualistas en la que tenga movimiento de por lo menos de los últimos 6 meses.
- Copia del impuesto predial de los bienes inmuebles familiar
- Copia de matrícula de vehículo del familiar en caso de tenerlo
- Copia del contrato de arrendamiento cuando el socio no cuenta con vivienda propia, se deberá adjuntar los contratos de arriendos o alquiler notariados.

### 5.3.13. Presupuesto Proyecto

Presupuesto de Proyecto					
<b>Proyecto</b>	Créditos Pyme y Emprendedores		Duración del proyecto		
<b>Lider</b>	Área de Negocios		5 años		
<b>Costos directos</b>	\$	9.755,90	<b>Presupuesto</b>	\$	5.854.769.243,40
<b>Costos indirectos</b>	\$	600.125,00	<b>Riesgo</b>	\$	146.369.231,09
<b>Reserva para riesgos</b>		3%	<b>Total</b>	\$	6.001.138.474,49
Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por unidad	Costo
Personal	Sueldo de Oficial de Crédito	Mensual	4	875	3500
Personal	Sueldo de Jefe de Agencia	Mensual	4	1080	4320
Hojas de papel	Uso continuo	Caja 5000 hojas	2	38	76
Computadora	Computadora Hp	Equipo	2	570	1140
Impresora	Impresora EPSON	Equipo	2	299	598
Viaticos	Alimentación	Comida	10	3,5	35
Depreciación equipo	Computadora Hp	Depreciación	1	57	57
Depreciación equipo	Impresora EPSON	Depreciación	1	29,9	29,9
<b>Costos directos</b>				<b>Presupuesto</b>	\$ 600.125,00
<b>Costos indirectos</b>	\$	600.125,00		<b>Riesgo</b>	\$ 15.003,13
<b>Reserva para riesgos</b>		3%		<b>Total</b>	\$ 615.128,13
Costos Directos					
Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por unidad	Costo
Financiamiento	Intereses bancarios	Fondeo	5	120000	600000
Comunicación	Teléfono	Llamada	1000	0,1	100
Conexión	Electricidad	wp	100	0,25	25

Para el presupuesto de este plan se consideró la deuda que se desea requerir por la adquisición de cartera para los productos de crédito con una tasa preferencial de interés del 6% por una duración de 5 años que es el plazo establecido para el pago, los valores de costos directos e indirectos que influyen en la puesta en marcha de este proyecto, así como un 3% de reserva de riesgo si se presenta alguna eventualidad



## CONCLUSIONES

Efectuado el trabajo de investigación se puede concluir que se logró realizar un plan estratégico destinado para el Área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui, obteniendo como principales resultados un mapa estratégico, un plan operativo y ejemplos de nuevos productos de crédito.

Para desarrollar la estructura de un plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui se acogieron los pensamientos sobre planeación estratégica aplicadas a cooperativas y demás formas asociativas del autor Hernando Zabala quien ha guiado con su trabajo la ejecución del presente trabajo de investigación, así como otros proyectos de similar característica, con una guía detallada de como llevar a cabo la planeación, además temas respecto a herramientas como FODA, del cual se definió las estrategias defensivas, ofensivas, de reorientación y de supervivencia, mismos que fueron de valiosa utilidad.

La elaboración del plan tiene un sustento en 709 encuestas efectuadas a los socios de la cooperativa, así como a 19 trabajadores de la institución y 3 entrevistas a funcionarios los cuales han servido como instrumentos de recopilación de información, obteniendo resultados respecto a las necesidades de los clientes, la imagen corporativa y credibilidad de la entidad, además de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Concluido el proyecto se evidencia que se cumplió el objetivo de la investigación respecto a la presentación de un plan estratégico que propicia la creación de productos financieros de apoyo al emprendimiento, los cuales se plantean acorde a las necesidades de los socios y futuros clientes.

Al implementar un plan de estratégico para tipos de crédito de emprendimiento o para Pyme`s como una herramienta de gestión, permite definir procesos y procedimientos

adecuados con un plan operativo de oportuno cumplimiento, para poder crear nuevos productos financieros acordes a las necesidades de los socios y de conformidad a las tasas de interés establecidas en el mercado financiero, considerando el recurso humano, económico y tecnológico necesario para llevarlo a cabo.

## RECOMENDACIONES

Recomendar que la recopilación de autores y reseñas bibliográficas consideradas en el presente trabajo de grado puedan ser usados en otros trabajos de investigación de similares características, así como en proyectos de capacitación y programas de educación financiera en los socios de la Cooperativa.

Realizar encuestas de calificación de servicios y productos para conocer los índices de satisfacción de los socios y acoger sugerencias para crear nuevos productos a través del uso de la cooperativa virtual.

Solicitar a los trabajadores del Área de Negocios poner en consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia a través de los puntos del orden del día de sus diversas reuniones, exponiendo el tema, para su implementación en el corto o mediano plazo de manera inclusiva y participativa con el fin de dirigir el plan de forma efectiva y lograr los mejores resultados para la institución ya que la propuesta de un plan estratégico es importante para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui.

Implementar un programa de capacitación para los trabajadores y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui sobre el plan estratégico diseñado para Pymes y emprendedores ya que el futuro y éxito de los productos de crédito nuevos y tradicionales que se oferta depende del compromiso de sus colaboradores.

Efectuar el seguimiento, supervisión y análisis del plan estratégico con el fin de ajustarlo a la realidad del mercado, el entorno y a los cambios de la misma Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui, logrando de esta manera generar un proceso de control más eficiente en cuanto a la implementación de las estrategias y cumplimiento de metas y objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arango, M. (2006). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arguedas, R., Sánchez, Á., & Martín, R. (2019). *La transformación digital en el sector financiero*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Barba, D., & Morales, A. (2019). Cooperativismo y desarrollo sostenible en el Ecuador. *Ciencia Digital*, 152.
- Birchall, J. (2017). *Resiliencia en tiempos de crisis: el poder de las cooperativas financieras*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Calleja, L. (2017). ¿Qué es el gobierno corporativo? *Revista de Negocios IEEM*(78), 90-91.
- Campoverde, J., Romero, C., & Borenstein, D. (2019). Evaluación de eficiencia de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: aplicación del modelo Análisis Envoltante de Datos DEA. *Contaduría y Administración*, 2,3.
- Carrión, F. (2018). *El reto de la omnicanalidad*. Madrid: Observatorio eCommerce y Transformación Digital.
- Cervantes, M. Á., & Rosalía, F. (2019). *Evaluación del desempeño de Gobierno Corporativo*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.
- Chaves, R., & Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos:: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 34.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Corporación del Seguros de Depósitos. (mayo de 2015). <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Diapositivas-COSEDE-para-p%C3%A1gina-web.pdf>.
- Escobar, N., Benavides, J., & Perafán, H. (junio de 2016). *Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.gcd>
- Evoli, J. (2009). *Planeación Estratégica*. Argentina: El Cid Editor.
- Faura, I. (2002). *Consumidores Activos, Experiencias cooperativas para el siglo XXI*. Barcelona: Icaria
- Figuroa, G., Paladines, J., Paladines, J., Caicedo, C., & Romero, M. (2017). *Modelo de Plan Estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo .
- Filion, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES, Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación.

- García, D., Martínez, F., & Aragón, A. (2012). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gil, J. A. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- González, A., & González, D. (2019). *Emprender una forma de vida* (9 ed.). México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas S.A.
- González, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Hernández, M., Cantín, S., López, N., & Rodríguez, M. (2007). *Métodos de Investigación*.
- Igual, D. (2017). *Productos y servicios bancarios*. Barcelona: Profit.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación social, Paradigmas: cuantitativo, sociocritico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Martín Sandra, Sordé Teresa. (2010). Eficiencia y equidad como salida de la crisis. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 3(1), 54-65.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Preparación del plan estratégico a través del Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Miño, E. (2016). *Financiamiento para Emprendedores y Empresarios Territoriales*. Quito: El Telégrafo.
- Mogrovejo, R., Mora, A., & Vanhuynegem, P. (2012). *El cooperativismo en America Latina, Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. Bolivia: Organización Internacional del Trabajo.
- Montaño, E. (2017). *Control Interno, Auditoría y aseguramiento, revisoria fiscal y gobierno corporativo*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Norton, D. (2014). *Execution Premium*. España: Planeta.
- Ñaupas, H., Mejía, E., & Novoa, E. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ontiveros, E. (2014). *Las TIC y el sector financiero del futuro*. Madrid: Ariel Fundación Telefónica.
- Ortiz, B., & Capó, J. (2016). 10 pasos para desarrollar un Plan Estarégico y un Business Model Canvas. *3Ciencias*, 235. Obtenido de : <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2015.040424.231-247>
- Orueta, I., Echagüe, M., Bazerque, P., Augusto, C., Carolina, G., Daniel, G., & Rodríguez, S. (2017). *La financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica* (4 ed.). Caracas: undación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV).

- Poveda, G., Erazo, E., & Neira, G. (2017). Importancia de las cooperativas en el Ecuador al margen de la Economía Popular y Solidaria. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
- Raquel, A., Ángel, S., & Rodrigo, M. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Rivera, C., Odalys, L., & Alemán, J. A. (2006). El Cooperativismo una red alternativa de desarrollo ante la globalización. *Idelcoop*, 29.
- Róbert, T., & Levente, A. (Diciembre de 2017). Innovaciones sociales para las regiones rurales desfavorecidas: experiencias húngaras de las cooperativas sociales de nuevo tipo. *Easter European Countryside*, 27 - 49. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/323418958\\_Social\\_Innovations\\_for\\_the\\_Disadvantaged\\_Rural\\_Regions\\_Hungarian\\_Experiences\\_of\\_the\\_New\\_Type\\_Social\\_Cooperatives](https://www.researchgate.net/publication/323418958_Social_Innovations_for_the_Disadvantaged_Rural_Regions_Hungarian_Experiences_of_the_New_Type_Social_Cooperatives).
- Ros, G. D. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC -España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 249-284.
- Rubio, G. (2017). *Modelo de Gestión integral de pronósticos para las PYMES industriales de Ibagué*. Ibagué: Universidad de Tolima.
- Sánchez, L. (2019). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. Bogotá: UNAD.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, S. (2020). [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec). Obtenido de <https://www.gob.ec/seps/tramites/autorizacion-productos-financieros-entidades-sector-financiero-popular-solidario>
- Vieira, E., & Peña, F. (2021). *Impactos de la COVID -19 en el sistema internacional y en la integración regional*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia
- Zabala, H. (2006). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

## ANEXOS

### Anexo 1

<b>ENTREVISTA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>CARGO:</b>	
1. ¿Cuáles son las oportunidades externas más importantes de la cooperativa?	
2. ¿Cuáles son las amenazas externas más relevantes de la cooperativa?	
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la cooperativa?	
4. ¿Conoce quiénes son los competidores que tiene la cooperativa y tal vez cuáles son sus estrategias?	
5. ¿Cómo describiría la imagen corporativa de la cooperativa ante los socios?	
6. ¿Qué sugerencia de crédito han manifestado los socios que desean?	
7. ¿Qué estrategias y objetivos existe en la cooperativa sobre créditos para PYME's?	
8. ¿Qué alternativas de crédito para microempresas propondría?	
9. ¿Qué estrategias recomienda a la cooperativa para impulsar nuevos productos de crédito?	
10. ¿Sabe usted si se han incorporado manuales o planes estratégicos para créditos específicos o enfocados a pequeñas y medianas empresas?	

## Anexo 2

### Entrevista al Ing. Jaime Ortega Director de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui



## Anexo 3

### Entrevista al Ing. Marco Antonio Dávila Asistente de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui





#### Anexo 4

### ENCUESTA A FUNCIONARIOS

**1.- ¿Cómo se ha sentido trabajando en la cooperativa?**

- Muy Satisfactorio       Satisfactorio  
 Poco satisfactorio       Nada satisfecho

**2.- Le han brindado capacitaciones continuamente**

- Sí                              No

**3.- Las capacitaciones brindadas ayudan a su crecimiento profesional**

- Sí                              No

**4.- ¿Cuáles han sido las quejas más frecuentes que ha recibido de los socios respecto a los productos de crédito?**

- a) Requisitos de crédito
- b) Tiempo de revisión de documentos
- c) Monto a los que puede acceder
- d) Tasa de interés

**5.- ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

- Sí                              No  Algunas

**6.- ¿Cada que tiempo se fija el cumplimiento de metas de captación u oferta de créditos?**

- a) Un mes                      b) Dos meses                      c) Tres meses

**7.- Considera que se deben implementar nuevos productos de crédito enfocados a emprendedores.**

- Sí                              No

**8.- Propondría algún producto de crédito para captar socios del sector PYME**

- Sí                              No

**9.- ¿Cree que un Plan Estratégico específico para créditos PYME ayudaría a captar más socios a la cooperativa?**

1. Muy de acuerdo    b) De acuerdo    c) Poco de acuerdo    d) Nada de acuerdo

**10.- Ha recibido usted la socialización de un Plan Estratégico en la cooperativa**

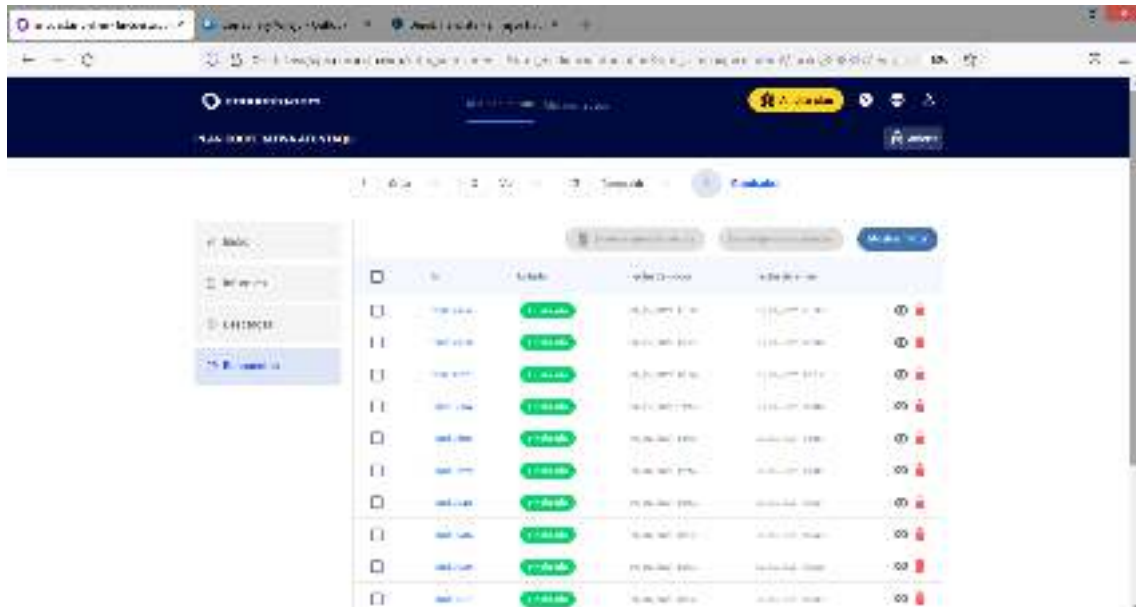
- Sí                              No  Alguna vez

**11.- Si se implementan nuevos productos de crédito apoyaría con la difusión de los mismos**

- Sí                              No

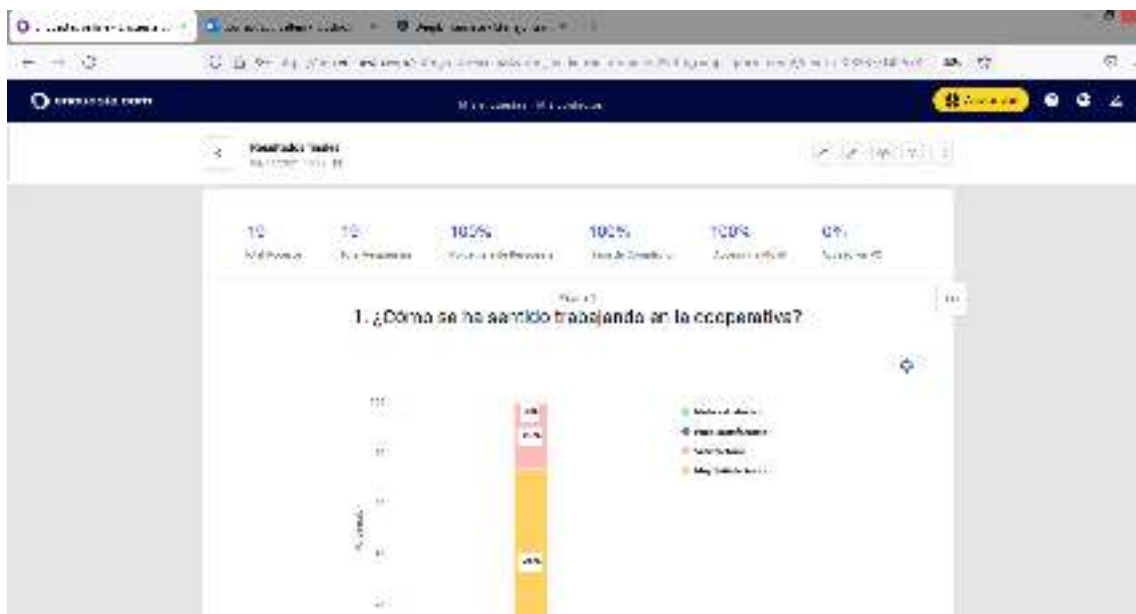
## Anexo 5

Encuestas virtuales a los trabajadores de la Cooperativa a través de una página web Encuestas.com



The screenshot shows the Encuestas.com dashboard. On the left, there is a sidebar with navigation options: Inicio, Encuestas, Encuestas, Encuestas, and Encuestas. The main area displays a table of surveys with columns for 'Encuesta', 'Estado', 'Fecha de inicio', and 'Fecha de fin'. The 'Estado' column shows green bars indicating completion status.

Encuesta	Estado	Fecha de inicio	Fecha de fin
Encuesta 1	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 2	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 3	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 4	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 5	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 6	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 7	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 8	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 9	100%	2022-01-01	2022-01-01
Encuesta 10	100%	2022-01-01	2022-01-01



## Anexo 6

### ENCUESTA A SOCIOS

#### 1.- ¿Cuál es su localidad?

- a) Ibarra
- b) Atuntaqui
- c) Cotacachi
- d) Otavalo
- e) Pimampiro

#### 2.- Considera que la cobertura a nivel Imbabura de las oficinas es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

#### 3.- ¿Qué le motivo ser socio de la cooperativa Atuntaqui?

- a) Calidad
- b) Credibilidad
- c) Tasa de interés en productos
- d) Productos y servicios

#### 4.- ¿Hace cuánto tiempo es socio de la cooperativa?

- a) 0 a 3 años
- b) 3 a 7 años
- c) 7 a 10 años
- d) 10 a más años

#### 5.- ¿Cómo califica la calidad de los productos y servicios que brinda la cooperativa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Pésimo

#### 6.- La atención que recibe por parte del personal de la institución es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy Mala

#### 7.- Ha solicitado algún crédito en la cooperativa

Sí                  No

#### 8.- El tiempo de acceso a un crédito en la cooperativa es:

- a) Corto (1 semana)
- b) Mediano (2-3 semanas)
- c) Largo (4 semanas a más)

#### 9.- Debido a la situación que atravesamos a nivel mundial por la emergencia sanitaria Covid 19, varias personas han perdido su trabajo, considera oportuno que la cooperativa cree productos enfocados a los emprendedores.

Sí                  No

#### 10.- Para facilitar el acceso a un crédito cree usted que la cooperativa debe aumentar

- a) Oficiales de crédito
- b) Plataforma Digital
- c) Sedes u oficinas móviles

#### 11.- Considera que los requisitos para obtener un crédito en la cooperativa deben ser:

- a) Simplificados
- b) Más exigentes
- c) Mantener los requisitos

## Anexo 7

### Encuestas virtuales a los socios a través de una página web Encuestas.com

