



¡POSGRADOS!

MAESTRÍA EN **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

T E M A :

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JADAN LTDA. PERIODO
2020-2025

A U T O R E S :

NOEMI MAGALY TACURI LUCERO

D I R E C T O R :

ROSALBA ELIXZANDRA PESÁNTEZ CHICA

CUENCA - ECUADOR

2022

Autora:***Noemi Magaly Tacuri Lucero***

Contadora Pública Auditora.

Candidata a Magister en Administración de Empresas,
Mención en Gestión Financiera por la Universidad Politécnica
Salesiana – Sede Cuenca.

ntacuril@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Rosalba Elixzandra Pesántez Chica***

Ingeniera Comercial.

Magister en Educación.

Doctora en Ciencias Administrativas.

rpesantez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

NOEMI MAGALY TACURI LUCERO

***PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO JADAN LTDA. PERIODO 2020-2025***

RESUMEN

Este trabajo de titulación tiene como objetivo actualizar la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., de la parroquia Jadán, cantón Gualaceo, para el periodo 2020-2025, examinando las situaciones del entorno y de sus particularidades internas que permita mejorar la eficacia, eficiencia y economía de la cooperativa. Se realizó la recolección de información basada en una encuesta ciega practicada a los socios y trabajadores de la cooperativa. Para el estudio de la situación actual de la cooperativa se hizo un análisis institucional mediante matrices: EFE, EFI, y análisis FODA, determinando cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto nos permitió conocer que existe la necesidad de realizar una actualización al plan estratégico de la cooperativa, debido al cambio de segmento, falta de publicidad, alto nivel de quejas y reclamos, falta de innovación tecnológica, carencia de capacitación del personal, falta de liderazgo gerencial y la limitada diversificación de productos. Se planteó un direccionamiento estratégico estableciendo la misión, visión, objetivos, estrategias y metas juntamente con el control y seguimiento de las mismas, lo que permitirá mejorar la administración de la cooperativa, a través del cuadro de mando integral. Es por ello que, recomiendo se aplique el presente plan estratégico, que posibilitará proyectarse al futuro con objetivos y metas planteadas que favorecerán en la mejora de los procesos internos de la cooperativa, facilitando una herramienta para optimizar la gestión administrativa.

Palabras clave: Planificación estratégica, Cadena de valor, Cuadro de mando integral

ABSTRACT

This titling work aims to update the strategic planning of the Jadán Ltda. Savings and Credit Cooperative, of the Jadán parish, Gualaceo canton, for the period 2020-2025, examining the situations of the environment and its internal particularities that allow improvement. the effectiveness, efficiency and economy of the cooperative. The collection of information was carried out based on a blind survey carried out on the members and workers of the cooperative. For the study of the current situation of the cooperative, an institutional analysis was made through matrices: EFE, EFI, and FODA analysis, determining which are the strengths, weaknesses, opportunities and threats. This allowed us to know that there is a need to update the strategic plan of the cooperative, due to the change of segment, lack of publicity, high level of complaints and claims, lack of technological innovation, lack of staff training, lack of leadership. management and limited product diversification. A strategic direction was proposed, establishing the mission, vision, objectives, strategies and goals together with the control and monitoring of the same, which will allow improving the administration of the cooperative, through the balanced scorecard. That is why I recommend applying this strategic plan, which will make it possible to project into the future with objectives and goals set that will favor the improvement of the internal processes of the cooperative, providing a tool to optimize administrative management.

Keywords: Strategic Planning, Value chain, Balanced scorecard.

Índice de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	12
2.	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1.	Marco Conceptual	14
2.2.	Marco Teórico	16
2.2.1.	Planificación	16
2.2.2.	Planificación Estratégica	18
2.2.2.1.	Importancia de la Planificación Estratégica	20
2.2.2.2.	Componentes de la Planificación Estratégica.....	22
2.2.2.3.	Proceso de la Planificación Estratégica	24
2.2.3.	Modelos Estratégicos de Diagnóstico Organizacional	27
2.2.3.1.	Análisis PEST.....	27
2.2.3.2.	Cinco Fuerzas de Porter.....	28
2.2.3.3.	Cadena de Valor	30
2.2.3.4.	FODA	31
3.	METODOLOGÍA.....	37
3.1.	Tipo de Investigación	37
3.2.	Método de Investigación	38
3.3.	Enfoque de Investigación	39

3.4.	Instrumentos de Investigación.....	40
3.4.1.	Documentación.....	40
3.4.2.	Observación.....	40
3.4.3.	Encuesta a socios y clientes.....	41
3.4.4.	Encuesta a colaboradores.....	41
3.5.	Fuentes de Investigación.....	41
3.6.	Población.....	42
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
4.1.	Filosofía de la Institución.....	44
4.1.1.	Descripción de la Institución.....	44
4.1.2.	Misión.....	45
4.1.3.	Visión.....	45
4.1.4.	Valores.....	46
4.1.5.	Objetivos.....	47
4.2.	Diagnóstico de la Institución.....	48
4.2.1.	Análisis PEST.....	48
4.2.1.1.	Político.....	48
4.2.1.2.	Económico.....	49
4.2.1.3.	Social.....	50

4.2.1.4.	Tecnológico	52
4.2.2.	Cinco Fuerzas de Porter.....	53
4.2.2.1.	Poder de negociación de los clientes	53
4.2.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	54
4.2.2.3.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	55
4.2.2.4.	Amenaza de entrada de productos sustitutos.....	56
4.2.2.5.	Rivalidad entre competidores	57
4.2.3.	Resultados de encuestas a socios y clientes.....	58
4.2.4.	Resultado de la encuesta a colaboradores.....	71
4.2.5.	Cadena de Valor	72
4.2.6.	Análisis Matriz EFE	74
4.2.7.	Análisis Matriz EFI	75
4.2.8.	Análisis Matriz FODA.....	77
4.3.	Definición de Estrategias de la Institución.....	81
4.4.	Propuestas de una nueva Misión y Visión	87
4.4.1.	La nueva Misión	87
4.4.2.	La nueva Visión.....	88
4.4.3.	Los nuevos Valores	89
4.4.4.	Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) del proyecto	90

5.	CONCLUSIONES	93
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
7.	ANEXOS	104

Lista de tablas

Tabla 1. Ventajas o beneficios de la planificación estratégica	21
Tabla 2. Componentes de la planificación estratégica.....	23
Tabla 3. Etapas de la planificación estratégica	25
Tabla 4. Cálculo de la muestra de investigación.....	43
Tabla 5. Cifras de inclusión financiera de Cooperativa de Ahorro y Crédito en provincia Azuay	51
Tabla 6. Poder de negociación de los clientes	53
Tabla 7. Poder de negociación de proveedores.....	54
Tabla 8. Amenaza de entrada de nuevos competidores	55
Tabla 9. Amenaza de entrada de productos sustitutos	56
Tabla 10. Rivalidad entre competidores	57
Tabla 11. Información general de los encuestados	58
Tabla 12. Productos y servicios financieros de los socios	61
Tabla 13. Capacidad de los servicios y productos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.	63
Tabla 14. Clasificación de requisitos y criterios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.	64
Tabla 15. Predilección de los socios sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.	67
Tabla 16. Adecuación de avances tecnológicos en operaciones, servicios y productos	68

Tabla 17. Importancia de la banca móvil o plataforma digital en las instituciones financieras ..	70
Tabla 18. <i>Resultado encuesta a colaboradores</i>	71
Tabla 19. Matriz EFE.....	74
Tabla 20. Matriz EFI.....	76
Tabla 21. FODA estratégico	79
Tabla 22. Definición de estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.....	82

Lista de figuras

Figura 2. Modelo de proceso de desarrollo de planificación estratégica.....	26
Figura 3. Modelo de Cadena de Valor.....	31
Figura 4. Matriz FODA	32
Figura 5. Procedimiento de construcción de una matriz EFI.....	33
Figura 6. Procedimiento para desarrollar la matriz EFE	34
Figura 7. Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador	49
Figura 8. Variación trimestral del PIB en el Ecuador.....	50
Figura 9. Antigüedad de socios encuestados	60
Figura 10. Calificación del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.....	62
Figura 11. Nivel de satisfacción de los socios sobre los productos y servicios financieros	64
Figura 12. Conocimiento sobre la identidad y naturaleza de la Cooperativa de	66
Figura 13. Valoración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., frente a otras cooperativas de la Economía Popular y Solidaria.....	68
Figura 14. Capacidades tecnológicas y digitales de la Cooperativa de	69
Figura 15. Recomendar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.....	71
Figura 16. Cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.	73
Figura 17. Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.....	90
Figura 18. Cuadro de Mando Integral.....	92

1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. (COAC Jadán Ltda.), es una institución ubicada en la parroquia Jadán del cantón Gualaceo. Fue fundada por un grupo de personas de la comunidad con la necesidad de buscar un mecanismo para potenciar y profundizar sus actividades de la intermediación financiera, para favorecer a los sectores que estuvieron excluidos de un sistema financiero “tradicional” y contribuir también a los negocios, emprendimientos y todo lo que beneficie al desarrollo socioeconómico local y al desarrollo del mejor vivir de su parroquia y zonas aledañas concretamente Jadán y Zhidmad (Gualaceo); Santa Ana, Quingueo, Paccha y Nulti (Cuenca) (Cooperativa de Ahorro y Crédito “JADÁN”, 2019).

La COAC Jadán Ltda. (2019), en reunión ordinaria de Asamblea General de socios del mes de agosto del 2020 da a conocer el Plan Estratégico para el periodo 2020-2025. Este documento indica el fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa de ahorro y crédito “JADÁN”, con enfoque de riesgos integrales y que tiene como objetivo diseñar las acciones y estrategias que la institución debe implementar para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad financiera y social en los próximos cinco años; tomando en cuenta que para el año 2021 se proyecta su ingreso al segmento 3.

Actualmente, la cooperativa se encuentra en el Segmento 4, de acuerdo a la información obtenida de los estados financieros con corte del 30 de septiembre del 2020. Los activos alcanzan un valor de USD 4.890.764,52, valor que se aproxima a un posible cambio de segmento en menor tiempo de lo previsto. Puesto que, desde el 01 de enero al 30 de septiembre del 2020, se incrementó en activos en un 17%, faltando un 2% aproximadamente para llegar al cambio de segmento. Por lo cual, una adecuada planificación estratégica nos permitirá alcanzar los objetivos estratégicos.

La planificación estratégica es el conjunto de acciones de la dirección que le permiten a la organización analizar la situación de

esta y su entorno, para establecer los objetivos que deben ser alcanzados y definir los procedimientos y políticas necesarios para su cumplimiento (DGRV – Confederación Alemana de Cooperativas, 2020). Es por ello que, la planificación estratégica se la realiza a largo plazo, con

énfasis en la búsqueda de permanencia de la COAC en el tiempo. Dentro de ella se presenta lineamientos que incluye misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos y estrategias (Confederación Alemana de Cooperativas, 2020).

García en el 2019, realiza una *Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., parroquia Salina, Cantón Guaranda, periodo 2020-2022*, en donde desarrolló un plan estratégico bien estructurado que permitía tener una visión y misión común para todos sus miembros y que facilitaba el desarrollo de funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos que se desarrollan en la institución (García, 2019). Lo que a su vez permitía alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia. Denotando así la importancia y la necesidad de que la COAC tenga un plan estratégico.

Por otra parte, Gómez & Casco (2012), menciona que la falta de una planificación estratégica induce a que exista una mala administración y por ende un mal manejo de recursos, el cual lleva a un pésimo desarrollo en la gestión administrativa y financiera, ya que es un proceso primordial para alcanzar el crecimiento en el mercado. Estos criterios concuerdan con Ochoa (2015), quien dice que la inexistencia de una planificación estratégica en la cooperativa da hincapié a que existan problemas administrativos y de gestión entre sus socios, empleados y directivos y no permite trabajar a la cooperativa en una sola dirección, para que así cumplan los objetivos organizacionales y por ende su misión y visión.

Ante lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de actualización del plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. para el periodo 2020-2015., con el fin de mejorar su eficiencia y eficacia.

2. MARCO TEÓRICO

En la presente sección se realiza el marco teórico y referencial, donde se establecen las consideraciones teóricas y antecedentes de los aspectos o factores que sustentan el objetivo de la presente investigación.

2.1. Marco Conceptual

A continuación, se exponen las definiciones o conceptos generales de algunos de los términos o elementos relacionados con el objetivo de la presente investigación sobre el desarrollo de planificación estratégica.

Auditoria: representa un proceso de verificación y validación del cumplimiento de las actividades de una empresa de acuerdo con lo planeado, y los resultados alcanzados en un tiempo determinado (Kawak, 2019).

Clientes: representa las personas o negocios que realizan transacciones comerciales para la adquisición de bienes, productos y servicios que ofrece una empresa (Quiroa, 2019).

Cooperativa de Ahorro y Crédito: son instituciones o sociedades mercantiles que tienen el objetivo de atender las necesidades financieras de sus socios y terceros, como gestionar ahorros y ofrecer préstamos (Culqui, 2013).

Diagnóstico: representa el análisis de los factores internos que corresponde a una empresa u organización, como de los externos que enfrenta e influyen en su funcionamiento o desempeño (Bedoya & Zuluaga, 2015).

Estrategias: abarca la distinción de los elementos, recursos y procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con la naturaleza de la empresa (Contreras, 2013).

Factores internos: corresponde a los aspectos esenciales para el funcionamiento de la empresa, como son los procesos internos, infraestructura, equipos y recursos, tecnologías, capital humano y entre otros (ISO, 2018).

Factores externos: son los aspectos que se ubican en el exterior de la empresa e influyen en su funcionamiento, como son los sociales, culturales, políticos, tecnológicos, económicos, mercado, consumidores y competidores (ISO, 2018).

Indicadores: son unidades enfocadas en la medición y evaluación del desempeño de los procesos y elementos internos referentes a una empresa, como puede ser la rentabilidad, productividad, calidad de servicio y entre otros (Cuartin, 2020).

Normas: representa las disposiciones o reglas que establecen la forma y responsabilidad para el desarrollo de los procesos internos en las empresas, enfocada que la gestión de los recursos, servicios y actividades se realicen adecuadamente (BSI, 2021).

Planificación: abarca la estructuración de una serie de acciones, elementos y recursos que se deben desarrollar y gestionar para cumplir determinados objetivos (Westreicher, 2020).

Procesos: representa el conjunto de actividades o procedimientos que están conectados, que tienen la finalidad de la transformación de elementos y elaboración de un producto o servicio final (Caldana, 2016).

Procedimientos: es la descripción y definición de cómo se deben ejecutar acciones o actividades concretas, y que conforman un proceso determinado (Torres I. , 2020).

Productos: corresponde al resultado que se obtiene en un proceso determinado en una empresa, y que se busca intercambiar o comercializar en el mercado para obtener un ingreso o renta (Quiroa, 2020).

Servicios: se relaciona con el desarrollo de actividades y prestación para satisfacer alguna necesidad de las personas, y que no consiste en la producción de bienes materiales (DELSOL, 2021).

2.2. Marco Teórico

A continuación, se exponen las bases teóricas que sustentan los conocimientos de la presente investigación, que está orientada en la definición de la planificación estratégica de la COAC Jadán Ltda.

2.2.1. Planificación

A pesar que la presente investigación está centrada en la planificación estratégica y los elementos que permiten a las empresas alcanzar los objetivos propuestos, es necesario conocer los aspectos básicos correspondiente a la planificación.

Según George Terry (2012), uno de los autores relevantes en el tema, la planificación se define como las estrategias y actividades formuladas en un enfoque de corto y largo plazo, para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Como menciona el mismo autor, significa un pensamiento y planteamiento del futuro deseado.

Concordando con lo que plantea el autor Agustín Reyes Ponce (2012):

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización función administrativa que proporciona los medios para que los trabajadores puedan conocer las acciones futuras a partir de los problemas en ambientes complejos, dinámicos y constantes (Reyes, 2012).

También se define la planificación, como la acción empleada para prevenir eventos o escenarios futuros, respondiendo las siguientes interrogantes: ¿qué hacer?, ¿cómo y cuándo hacerlo?, y ¿quién ha de hacerlo? Es decir, busca responder a la interrogante existente entre el presente y el futuro, a través de información. Posibilitando que prevenir y responder adecuadamente a escenarios previstos, o simplemente enfrentar a situaciones no proyectadas, en virtud que el futuro rara veces es exacto y predicho (Espinosa, 2013).

Generalmente el término de planificación, se relaciona con las acciones de organizar, ordenar, coordinar, prevenir y gestionar, basándose en la idea principal y central de establecer el curso de acciones y los elementos requeridos para alcanzar los objetivos o metas establecidas. Relacionándose con el pensamiento de hacer acciones o movimientos para que ocurra un escenario deseado o esperado, que de otro modo no se habría generado, o crear alternativas, donde antes no existían (Bernazza, 1991).

De acuerdo con Gairín (1997) la planificación surge como un mecanismo natural del ser humano en el proceso de racionalización y preparación, donde a partir de la complejidad y dificultades que representan su realidad, influyen en el desarrollo de acciones de reflexión sobre lo que se hace y lo que se espera alcanzar, permitiendo establecer una cultura de previsión y de preparación, y la correcta administración de los elementos, medios y recursos que se disponen.

En este sentido, la planificación representa una acción asociada a la dirección consciente por parte de las personas, para no ser esclavos y afectados por las circunstancias. Por lo tanto, simboliza la posibilidad de elegir el futuro que se desea alcanzar y reconocer los medios y recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, estando presentes desde los albores de la humanidad (Matus, 1987).

Es por ello que, Sánchez (2009) puntualiza que la planificación representa una actitud natural y vital del ser humano, basada en sus capacidades y conocimientos de creación y transformación para establecer con claridad las acciones, medios y recursos que requiere para superar las dificultades o circunstancias que presentan, y hacer posible el alcance de un futuro deseado. Por ende, representa la expresión viva de la naturaleza pionera y constructora del ser humano, en virtud que canaliza sus actividades y conocimientos en función de los objetivos que se esperan alcanzar en el mañana.

Desde una perspectiva empresarial o de negocio, la planificación representa las acciones de pensar, organizar y coordinar las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos o metas deseadas, determinando qué hacer en un escenario específico para mejorar o incrementar las posibilidades de sus actividades comerciales (OIT, 2016).

Simplemente la planificación en las empresas, representa una herramienta que establece la ruta o dirección para alcanzar el futuro deseado, basada en la preparación previa de las acciones, medios y decisiones relevantes para la minimización de los riesgos y facilitar el alcance de los objetivos o metas establecidas (Pérez A. , 2016).

En pocas palabras, se define la planificación como la capacidad de determinar acciones y decisiones, sustentadas de diferentes fuentes de información, para facilitar a las empresas o compañías alcanzar sus objetivos organizacionales.

2.2.2. Planificación Estratégica

Previamente se establece la concepción teórica de la planificación, que se relaciona con las reflexiones, prácticas y disposiciones requeridas para alcanzar un objetivo determinado, presente en diferentes perspectivas del ser humano. De manera que, al asociarlo al aspecto estratégico, es relevante primero reconocer las definiciones de este término.

Con respecto a las estrategias, se definen como el conjunto de acciones y métodos que establece una empresa, con el objetivo de lograr los objetivos y metas propuestas. Según Michael Potter “la estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve” (2008).

Por esta razón, la planificación estratégica representa una herramienta y proceso sistemático que facilita el desarrollo e implementación de las acciones, elementos y recursos que la conforman, con la finalidad principal de alcanzar los objetivos y metas establecidas (Quiroa, Planificación estratégica, 2020).

Una planificación estratégica, se basa en la determinación de la misión, naturaleza y propósito fundamental de la empresa o negocio, ya que permite definir las acciones y prácticas requeridas, y la asignación de los elementos y recursos necesarios para facilitar el alcance de los objetivos establecidos (García, y otros, 2017). Es por ello, que generalmente se interpreta con un plan de largo plazo, donde se busca establecer la dirección y relación de los procesos, capital humano y

materiales de la empresa, con la determinación del propósito organizacional. En pocas palabras, posiciona los diferentes aspectos que conforman a la empresa u organización de acuerdo con el entorno o escenario que experimenta, dinamizando los elementos internos en derivación con las metas y objetivos, representando un proceso permanente y continuo en el tiempo (García, y otros, 2017).

Para Fred (2017) una planificación estratégica se puede comparar con el plan de juego que realiza un equipo de fútbol, donde se detallan acciones y jugadas, con el objetivo de incrementar sus posibilidades de triunfar. Por lo tanto, una planificación estratégica se define a partir de la toma de decisiones, donde se evalúan diferentes alternativas y compromisos, para establecer políticas, mecanismos, procedimientos y operaciones específicas, para alcanzar el escenario más deseado.

La planificación estratégica, también se puede definir como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2004).

Bojórquez & Pérez (2013) puntualizan que la planificación estratégica según su naturaleza está entrelazada en los procesos de dirección y coordinación del trabajo en las empresas, que formalizan las prácticas, políticas, medios y decisiones requeridas para alcanzar las metas y objetivos establecidos, de acuerdo a las limitaciones, debilidades, oportunidades, capacidades y fortalezas que presentan.

Por lo tanto, se plantea la planificación estratégica como un proceso realizado por las empresas y compañías, donde se establecen primero las metas y objetivos que se buscan alcanzar en el futuro, y a partir de ello, se definen las estrategias, políticas, actividades y métodos que se deben seguir para alcanzarlos (Steiner, 2017).

En síntesis, se interpreta a la planificación estratégica como las acciones que determina una empresa o compañía, para alcanzar los objetivos planteados, considerando los distintos elementos y factores que pueden influenciar en su cumplimiento. Lo que significa, que, a partir de ella, se establecen las practicas, políticas, mecanismos y disposiciones que permitirán a las empresas

alcanzar los objetivos organizacionales planteados e incrementar su rendimiento tanto operativo como comercial, extendiendo sus posibilidades en el futuro.

2.2.2.1. Importancia de la Planificación Estratégica

Previamente se establece diferentes definiciones o concepciones sobre la planificación estratégica en las empresas, por ende, se establece en la presente sección su respectiva importancia y relevancia de aplicación, en la búsqueda de fundamentar el desarrollo de este proceso sistemático para facilitar la dirección en las organizaciones y el alcance de los objetivos o metas establecidas en el largo plazo.

Al hablar de la importancia de la planificación estratégica, sencillamente corresponde a las facilidades que ofrece a los directivos o ejecutivos de las empresas de anticiparse a los escenarios o situaciones, permitiendo establecer los objetivos, acciones y mecanismos que sustentan sus propósitos de negocio, basándose en la información recopilada por métodos y mecanismos lógicos, y no por simples corazonadas; estableciendo los procedimientos, elementos y recursos adecuados para alcanzarlos (Barriga, 2006).

En este aspecto, la importancia de la planificación estratégica de acuerdo con Valencia & Erazo (2016) radica en los métodos que propone para realizar un estudio lógico y adecuado con el entorno y escenario que desempeña la empresa, desde una perspectiva interna y externa, facilitando la toma de decisiones acertadas y apropiadas para el alcance de los objetivos planteados, formulando las estrategias, procedimientos, elementos y recursos requeridos.

Ante la ausencia de una planificación estratégica, las empresas u organizaciones presentan un mayor nivel de dificultad y problemáticas para alcanzar los objetivos pretendidos, desconociendo las características y condiciones en el escenario que desenvuelve sus actividades productivas o comerciales, perdiendo la dirección con el paso de los años y desaprovechando el potencial y oportunidades del negocio, como de los elementos, procedimientos y estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos o metas (Rock Content, 2019).

Una de las principales ventajas o beneficios que definen la importancia de la planificación estratégica, corresponde a la posibilidad de establecer y visualizar el panorama futuro que desea alcanzar la empresa u organización; representando una guía para la definición de las estrategias, actividades, esfuerzos y recursos económicos para el respectivo cumplimiento, y que se desarrollen de forma efectiva y eficaz (Peñañiel, Pibaque, & Pin, 2019).

En la búsqueda de puntualizar la importancia de la planificación estratégica en las empresas, se exponen los diferentes beneficios o ventajas que proporcionan (Castillo, 2017):

Tabla 1. *Ventajas o beneficios de la planificación estratégica*

Ventajas	Descripción
Reducir incertidumbre y riesgo	A través de la planeación estratégica se permite reconocer los aspectos externos e internos, que definen la situación actual y los posibles sucesos futuros que pueden ser catalogados como problemáticos, y establecer el curso de acción para solventarlos o minimizar el impacto.
Perfeccionamiento en la toma de decisiones	En el proceso de planificación estratégica y en la gestión empresarial constantemente se deben formalizar decisiones difíciles, pero a partir de la información recolectada se facilita la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos empresariales.
Adaptación proactiva al cambio	A causa de los constantes cambios e innovaciones que están expuestas las empresas, la planificación estratégica permite que los directivos, líderes y capital humano puedan adecuarse correctamente a estos cambios, y enfrentar de manera creativa e inteligente los retos y circunstancias que se presenten.
Equipos altamente eficientes	Basada en la gestión estratégica, se permite disponer de los conocimientos, elementos y recursos que requiere el capital humano y los equipos de trabajo para reflejar un alto

	rendimiento o desempeño en sus actividades y contribuyan efectivamente al cumplimiento de los objetivos.
Flexibilidad en la gestión	Una de las principales características de la planificación estratégica es que están dispuestas a los cambios, modificaciones y correcciones de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la empresa.
Creación de un marco para la comunicación interna	Uno de los principales beneficios de la planificación estratégica y que fundamenta su importancia en las empresas, es que establece un marco de comunicación interna entre los directivos, trabajadores y colaboradores, con la finalidad que estén alineados y colaboren en alcanzar los objetivos establecidos.

Fuente: (Castillo, 2017)

2.2.2.2. Componentes de la Planificación Estratégica

A continuación, se exponen los aspectos o factores que componen generalmente la planificación estratégica, y que determinan claramente el ¿dónde se encuentran? y ¿dónde quieren ir?, y de ello, fijan las respectivas estrategias, prácticas, políticas y elementos que requieren para alcanzarlos.

Para García, et al. (2017) los componentes y elementos que definen la planificación estratégica, determinan el nivel de efectividad y calidad de la herramienta en las empresas, ya que permite reducir el grado de confusión y desconocimiento por parte de los miembros y establecer el sentido de dirección para la definición de las estrategias y procedimientos, reconociendo eficientemente las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades que experimentan.

En relación a este punto, existen elementos o componentes que definen la planeación estratégica, y que la diferencia de las demás herramientas administrativas asociadas (González & Rodríguez, 2019), donde los principales son los siguientes:

Tabla 2. Componentes de la planificación estratégica

Componentes	Descripción
Misión	Representa la razón o motivo de ser de la empresa, y que personifica las bases fundamentales de la naturaleza y identificador de la filosofía del negocio.
Visión	Refleja el escenario futuro que espera alcanzar la empresa, representando las expectativas, deseos y resultados que espera alcanzar en el mediano y largo plazo.
Valores	Son el conjunto de principios generalmente éticos y profesionales, que definen la naturaleza de la empresa y que orientan las acciones y actitudes de los miembros.
Objetivos	Representa la definición de las metas u objetivos prioritarias, que son claves para cumplir con la visión y misión establecida en el plan estratégico, y deben ser específicas, medibles y alcanzables.
Análisis	Abarca la aplicación de métodos de análisis que permitan establecer la situación actual de la empresa, descifrando los aspectos externos e internos, en términos de fortalezas y debilidades, junto con las amenazas y oportunidades.
Estrategias	Representan las principales estrategias en diferentes ámbitos, que definen el mapa o dirección que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos o metas establecidas, en concordancia con la situación actual y los elementos que requieren para alcanzarlos
Procedimientos	Abarca el diseño, definición y organización de los procedimientos o acciones que se deben realizar de acuerdo a las estrategias y que son necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

Políticas	Representan las normas, reglas o disposiciones que establecen los límites, direcciones y medidas para el desarrollo de los procedimientos y acciones establecidas, para asegurar el cumplimiento y alcance de los resultados.
Recursos	Determinan los elementos, recursos y materiales que se requieren, y sus respectivas cantidades, para el desarrollo de las respectivas estrategias y que se asignan a los procedimientos.
Controles	Es la definición de mecanismos de control y seguimiento, para identificar los resultados alcanzados en el desarrollo de los procedimientos, y detectar con anticipación los posibles errores, problemas o debilidades en el plan, que deben ser corregidos
Retroalimentación	A partir de la información recopilada con la aplicación de la planificación estratégica y los controles, como también asociados con los cambios sobre factores, tanto internos como externos, se debe tomar decisiones para adaptarse.

Fuente: (Scott, 2013)

2.2.2.3. Proceso de la Planificación Estratégica

A pesar que existen concepciones comunes y compartidas sobre la definición y características de la planificación estratégica, al momento de establecer el proceso para el desarrollo y aplicación en las empresas se observan peculiaridades o variedades que van asociadas de acuerdo a la naturaleza del negocio y objetivos que se esperan alcanzar. Sin embargo, existen varias coincidencias en la interpretación que representa un proceso de aplicación basada en fases o etapas en secuencia (Torres Z. , 2014).

Para González & Rodríguez (2019) efectivamente existen diferentes concepciones y consideraciones sobre el proceso ideal para la planeación estratégica, pero generalmente se esgrimen en diferentes fases relevantes que definen los componentes o elementos que integran dicha herramienta empresarial. Generalmente, se inicia con la elaboración o definición de la naturaleza y filosofía de la empresa, que representa la misión, visión y valores; seguido del análisis o definición de la situación actual de acuerdo a factores externos e internos.

En este sentido, el proceso de planificación estratégica en las empresas está definidos en etapas o fases, que se definen de acuerdo a los elementos y componentes de la herramienta, pero en general son las siguientes (Páez, 2012):

Tabla 3. Etapas de la planificación estratégica

Etapa	Descripción
Primera etapa – Filosofía	Corresponde al estudio de los aspectos fundamentales y naturaleza de la empresa, como pueden ser sus valores, misiones, visiones, cualidades y metas. Adicional también se establece una imagen general de su entorno de mercado, como son los cliente, competidores y sociedad.
Segunda etapa – Analítica	La presente etapa está conformada por dos tipos de estudios, el primero se relaciona al aspecto interno de la empresa, identificando sus fortalezas, debilidades y capacidades. Luego se realiza un análisis de los factores externos, para definir sus oportunidades y amenazas, donde se examina los elementos externos con que interactúa la empresa.
Tercera etapa – Operativa	A partir de análisis e interpretación de la situación actual de la empresa, se procede con la última etapa, donde se comienzan a definir las estrategias y acciones, para alcanzar los objetivos.

Fuente: (Páez, 2012)

Como se puede observar, generalmente las etapas o fases que definen el proceso de planificación estratégica, inician con la definición o formulación de la naturaleza y filosofía de la empresa, continuado con el respectivo análisis y definición de la situación actual de acuerdo con factores externo e internos, a partir de la información recolectada en dichas fases es que se inicia con la definición, desarrollo y evaluación de las respectivas estrategias.

Otra concepción del proceso de la planificación estratégica es definida por Fred (2017), que establece nuevamente tres etapas, pero con diferentes nombres y perspectivas, abarcando esencialmente el mismo orden de las acciones en términos generales.

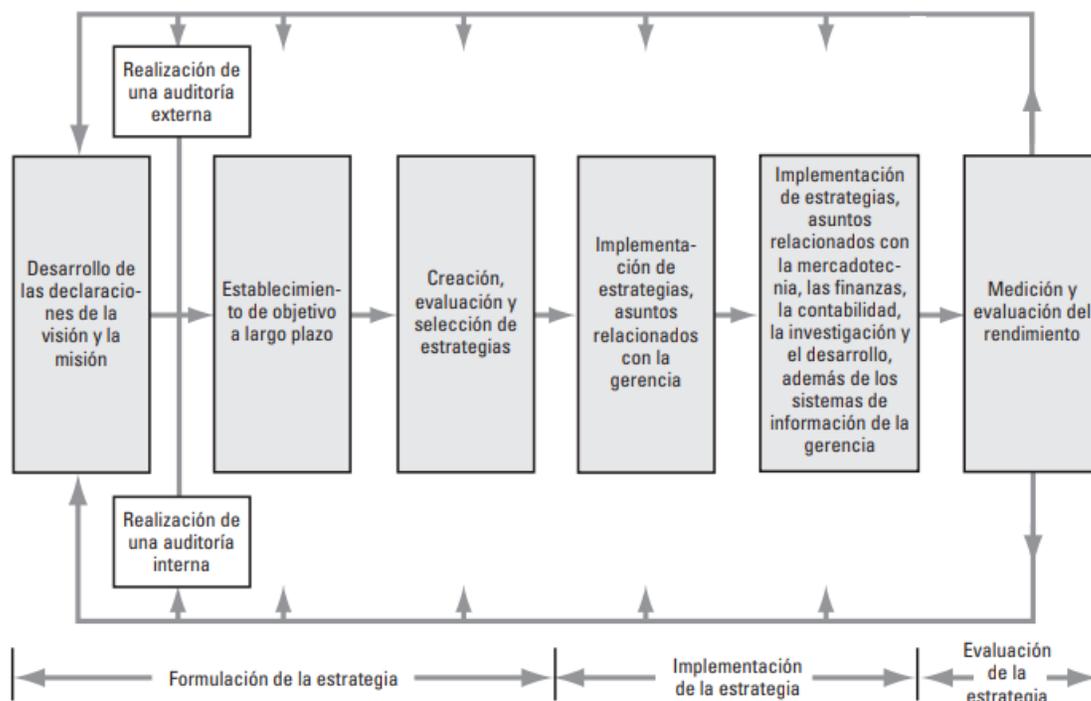


Figura 1. Modelo de proceso de desarrollo de planificación estratégica.

Fuente: Fred (2017, pág. 164)

De acuerdo al modelo presentado en la Figura 1, se observa que la primera fase representa la formulación de la estrategia, donde se abarcan las acciones de definición de misión, visión, objetivos y estrategias, de acuerdo al respectivo análisis de los factores externos e internos. Luego se procede con la respectiva implementación de la estrategia, que abarcan los procedimientos, elementos y recursos que corresponden para alcanzar los objetivos propuestos; y, por último, la respectiva evaluación y medición.

Para efectos de la presente investigación centrada en el desarrollo de la planificación estratégica, se considera desarrollar un modelo de proceso conformada por tres etapas o fases, concordando con las anteriores mencionadas. Donde primero se realiza la definición y descripción de los

aspectos fundamentales y la naturaleza de la institución, como son la misión, visión, valores, y los respectivos objetivos estratégicos que se buscan alcanzar en el futuro.

Luego es necesario realizar un análisis de la situación actual de la institución, por medio de herramientas o métodos de diagnóstico organizacional, en la búsqueda de reconocer los aspectos externos e internos relacionados, permitiendo reconocer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de la información recopilada y los objetivos establecidos, se procede con la definición de las estratégicas, con los procedimientos, políticas y controles que la conforman.

2.2.3. Modelos Estratégicos de Diagnóstico Organizacional

En virtud que el diagnóstico organizacional representa una acción indispensable o fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica en las empresas, es relevante puntualizar los principales modelos y herramientas estratégicas que permiten reconocer los principales aspectos externos e internos, puntualizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan y deben ser consideradas en la definición de las estrategias.

2.2.3.1. Análisis PEST

Representa uno de los modelos o herramientas estratégicas más utilizados para realizar un análisis del entorno de una empresa u organización, donde su denominación deriva del acrónimo de las siglas de los principales factores que se evalúan, que son: político, económico, social y tecnológico. Facilitando el reconocimiento y comprensión del contexto donde la entidad desenvuelve sus actividades comerciales y productivas, manifestando el comportamiento y evolución de las fuerzas externas que tienen un impacto indirecto (Pérez Á. , 2019).

De acuerdo con Borges (2019), el análisis PEST representa una de las herramientas más utilizadas para monitorear y analizar los factores que conforman el macroentorno de una empresa y organización, estableciendo una idea de los comportamientos y escenarios futuros que pueden influir sobre las actividades de la entidad, y que pueden representar oportunidades y amenazas.

Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos (Torres M. , 2019).

Los aspectos que generalmente se evalúan en cada uno de los factores que conforman este modelo o herramienta de análisis estratégico, son los siguientes:

- Político: abarca esencialmente la estabilidad política y comportamiento de gobierno en la región donde se ubica la empresa u organización, reconociendo las políticas y posibles cambios que pueden influir o impactar sobre las actividades de la entidad.
- Económico: representa la identificación de los principales índices o indicadores que reflejan la situación económica en la región, como el Producto Interno Bruto (PIB), las tendencias de consumo y el nivel de inflación.
- Social: corresponde a la identificación de las tendencias sociales, demografías, comportamientos y exigencias de la población, especialmente de los sectores o segmentos asociados con la empresa u organización.
- Tecnológico: reconocer los recientes y posibles avances tecnológicos e inversiones en I+D, que están relacionados con la naturaleza y característica de la empresa y organización, y que pueden influir sobre el desempeño de las actividades (Esucomex, 2016).

2.2.3.2. Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter, representa un modelo estratégico que se enfoca principalmente en reconocer y enfrentar los factores externos que pueden repercutir sobre el posicionamiento y nivel de éxito de una empresa en el largo plazo, de acuerdo al sector económico o mercado que pertenece (Donawa & Morales, 2018). Proporcionada información relevante para la definición de estrategias que permitan mejorar la situación o desempeño de la entidad, y que sean menos vulnerables a las cinco fuerzas que definen su entorno (Donawa & Morales, 2018).

La finalidad de este modelo, es de determinar las posibilidades de rentabilidad y crecimiento en un sector industrial o mercado específico, de acuerdo al nivel de intensidad en la rivalidad competitiva y la capacidad de alcanzar ventajas y diferencias competitivas con respecto a otras entidades similares, como también la habilidad para reaccionar e influir en las fuerzas asociadas al entorno (Álvarez & Viltard, 2016).

Este modelo propuesto por Michael Porter como una herramienta estratégica, puntualiza que el desempeño de una empresa u organización se ve influenciado en principio por cuatro fuerzas (amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y poder negociación de consumidores), y a partir de ellas, se establece la última que corresponde al nivel de rivalidad entre competidores; permitiendo reconocer y medir el nivel de competencia en una industria o mercado específico, y las condiciones que ofrecen oportunidades de negocio (Galiana, 2020). De acuerdo a la información recopilada en este aspecto, se establecen y planifican las estrategias que aprovechan las oportunidades y hacer frente a las amenazas (Galiana, 2020).

A continuación, se describen cada una de las fuerzas que conforman este modelo o herramienta estratégica :

- Poder de negociación de los clientes: se enfoca en examinar el nivel de poder que tienen los clientes o consumidores en la industria o mercado, y la influencia que tienen en la definición de los precios y condiciones de los productos y/o servicios (Donawa & Morales, 2018).
- Poder de negociación con proveedores: abarca el nivel de participantes o proveedores de materiales, servicios y mano de obra en la industria, y la capacidad que tienen para aumentar los precios y calidad de estos (Donawa & Morales, 2018).
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: representa el nivel de probabilidad que aparezcan nuevos competidores en una industria o mercado, abarcando las barreras de entrada, las posibilidades de acceso y de alcanzar una cuota de mercado (Donawa & Morales, 2018).
- Amenaza de entrada de productos sustitutos: identifica los productos o servicios que ofrecen una función o característica similar a la que ofrece la empresa, pero de distinta

manera; y la posibilidad que el segmento de mercado pueda prescindir (Donawa & Morales, 2018).

- Rivalidad entre competidores: reconoce las características y comportamientos de las empresas que conforman una industria y mercado específico, y que establece el nivel de rivalidad, como son los descuentos en los precios, mejoras e innovación en los productos y/o servicios, campañas de publicidad y entre otros (Donawa & Morales, 2018).

2.2.3.3. Cadena de Valor

Este modelo estratégico igual que las cinco fuerzas, fue desarrollado y presentado por Michael Porter pero es enfocado en el análisis interno de las empresas y organizaciones, realizando un estudio de todas las actividades que se desarrollan y los diferentes departamentos o áreas funcionales relacionadas, permitiendo reconocer cuales añaden valor y soporte de acuerdo a la naturaleza de negocio, y que pueden representar ventajas competitivas (Pérez Á. , 2019).

Según Álvarez y Viltard (2016) este modelo o herramienta de análisis estratégico, se orienta en descomponer las operaciones de una empresa, clasificándolas en actividades primarias y de apoyo. Donde las primeras representan los movimientos de entrada y salida para la definición del producto o servicio, y las acciones que favorece su respectiva comercialización y servicios postventa. Mientras que las catalogadas como apoyo o soporte, corresponde aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el negocio, pero que son determinantes para definir el desempeño y efectividad de las primarias.

En este aspecto, la cadena de valor representa un modelo enfocado en el análisis interno de las empresas y organizaciones, en virtud que permite clasificar y representar sistemáticamente las actividades que desarrollan, de acuerdo con su influencia en la agregación de valor, y que pueden representar ventajas competitivas (Quintero & Sánchez, 2006).

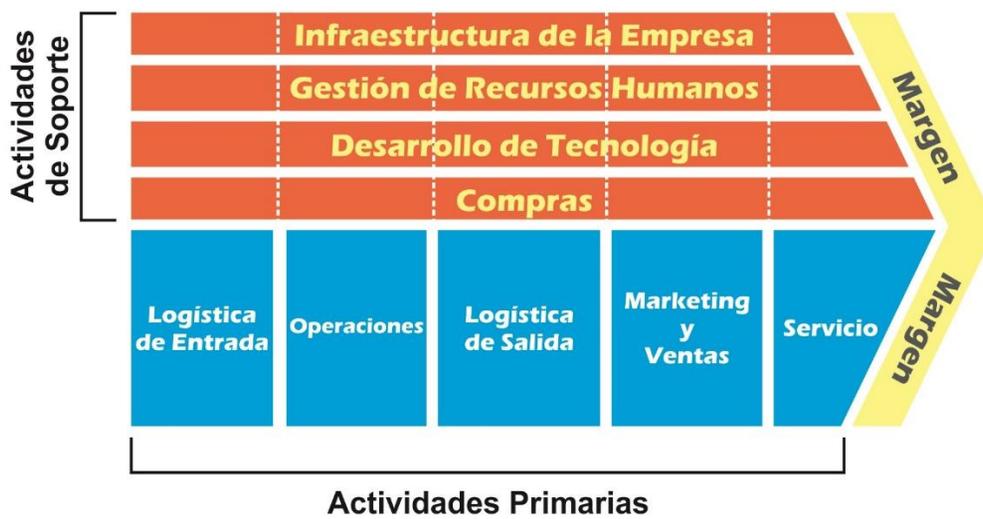


Figura 2. Modelo de Cadena de Valor
Fuente: Porter (1995, pág. 211)

Se observa en el modelo de cadena de valor, que se divide fundamentalmente en actividades primarias y de apoyo. Donde las primarias abarcan las asociadas con la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio, ya que agregan valor de forma directa en el producto o servicio que desarrolla y comercializa en la empresa u organización (Porter, 1995). Mientras que las catalogadas como apoyo o soporte, se enfocan principalmente en el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, en la gestión de capital humano, y en la infraestructura de la misma entidad.

2.2.3.4. FODA

La matriz FODA representa una herramienta estratégica enfocada en realizar un análisis global sobre la situación de una empresa u organización (Pérez Á. , 2019). Es por ello que, Álvarez y Viltard (2016) reconocen que esta matriz representa una herramienta ideal para agrupar o establecer los aspectos internos y externos que definen la situación actual de una empresa u organización. Su denominación deriva de los factores que implican su análisis: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Pérez Á. , 2019).

Al realizar este análisis de las principales fortalezas y debilidades, así como la evaluación externa de oportunidades y amenazas, nos permite obtener una perspectiva general que ayuda a la

definición de estrategias para mejorar la productividad de la empresa (Ponce, 2007). Según Montaña (2008) esta matriz es una de las herramientas más conocidas a nivel de análisis estratégico, por ende, muestra las estrategias resultantes del cruce de las variables identificadas como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A continuación, se detalla la estructura de la matriz FODA en la figura 3.

Espacio para el logo, nombre e identificación	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1.	D1.
Tributaria y domicilio	F2.	D2.
	3. Hacer la lista ... de las fortalezas	3. Hacer lista ... de las debilidades
Oportunidades (O)	Objetivos y estrategias (FO)	Objetivos y estrategias (DO)
O1.	F1O2 =	D1O2 =
O2.	F2, O2,O1, On =	D2,O2,O3 =
Listar oportunidades	Mejor utilización de las fortalezas para beneficiarse de las oportunidades	Aprovechar las oportunidades tratar de eliminar las debilidades de la organización
Amenazas	Objetivos y estrategias (FA)	Objetivos y estrategias (DA)
A1.	F1 A8 = F2, A1, A6=	D2,A3= Dn An =
A2.	Uso de fortalezas intentar minimizar las	Reducir debilidades a fin de tratar de
3. Hacer lista	Amenazas	Neutralizar amenazas
...de		
...amenazas		

Figura 3. Matriz FODA

Fuente: (Gonzales & Rodríguez, 2019, pág. 78).

Junto con el análisis FODA, se debe construir una matriz de evaluación de factores externos (EFE) y una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que nos den una visión más completa de la situación de la empresa (Gonzales & Rodríguez, 2019).

La matriz EFI es una herramienta que permite medir y evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades. La construcción de esta matriz se detalla en la ilustración 2, en donde los valores ponderados van desde 0 (no importante) a 1

(muy importante), de acuerdo a la importancia de los mismos para el éxito de una organización. De igual manera se realiza una clasificación del 1 al 4, donde el 1 es una debilidad fuerte y el 4 una fortaleza fuerte (Gonzales y Rodríguez, 2019). Finalmente, se multiplica los valores ponderados y de clasificación para obtener el resultado ponderado parcial, que nos servirá para sumarlos y obtener un resultado general. De acuerdo a esto, el resultado ponderado por debajo de 2,5 indica que la organización esta débil en lo interno, mientras que valores superiores indica una posición interna fuerte (Gonzales y Rodríguez, 2019).



Figura 4. Procedimiento de construcción de una matriz EFI

Fuente: (Gonzales & Rodríguez, 2019, pág. 57)

La matriz EFE, nos permite medir y evaluar a la organización respecto al medio ambiente, con factores menos manejables, pues son externos y no dependen de nosotros como organización. Esta matriz nos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Restrepo, 2004). De igual forma, como construimos la matriz EFI realizamos la matriz EFE, pero considerando las oportunidades y amenazas (Figura 5). El resultado general ponderado por debajo de 2,5 nos indica

que se encuentra amenazado en alto grado, sin embargo, si los valores son superiores a 2,5 nos indica que la organización no se encuentra amenazado (Gonzales y Rodríguez, 2019).



Figura 5. Procedimiento para desarrollar la matriz EFE

Fuente: (Gonzales & Rodríguez, 2019, pág. 67)

Antecedentes

En la presente sección se presenten algunas investigaciones o estudios previos que presentan objetivos similares o relacionadas con la planificación estratégica, especialmente para cooperativas de ahorro y créditos; y que proporcionan conocimientos bases y relevantes para el desarrollo de la presente investigación.

Un estudio realizado por Karen Lapo (2014) está centrada en la presentación de una planificación estratégica para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana” en el Cantón Macará, en la búsqueda de proporcionar las estratégicas, actividades y elementos que contribuyan en su desarrollo y crecimiento económico a largo plazo, mejorando su posicionamiento en el mercado financiero en la región y capacidades para adaptarse a las necesidades y requerimientos de sus socios y clientes.

Además, la planificación estratégica está enfocado principalmente en solventar las debilidades y problemas que experimentan en sus procesos internos, especialmente en la gestión del talento humano y/o recursos humanos, en virtud de los bajos niveles de pertenencia, compromiso y desempeño que reflejan sus trabajadores, especialmente en la atención y satisfacción de los socios o clientes de la institución (Lapo, 2014).

En la investigación realizada por Taipe (2015), se centra en definir etapas o fases para la planeación estratégica para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en la búsqueda de establecer el proceso más adecuado para este tipo de institución para plantear los objetivos organizacionales y favorecer a su crecimiento económico, posicionamiento en el mercado financiero y la satisfacción de los socios a través de los productos y servicios que ofrecen.

Puntualizando que para desarrollar correctamente la planificación estratégica en este tipo de instituciones financieras, es necesario desarrollar un proceso conformada por seis etapas o fases, que son: filosófica, analítica, estratégica, operativa, decisoria y evaluativa; y donde en cada una están contemplados los componentes, actividades y resultados que se esperan alcanzar, como es el posicionamiento, crecimientos y satisfacción de las necesidades o requerimientos de sus socios y clientes (Taipe, 2015).

Una investigación muy similar a la presente, es presentada por Granda (2017), se enfoca en la actualización de la planificación estratégica para la Cooperativa De Ahorro y Crédito Policía Nacional, en la búsqueda de presentar alternativas que favorezcan la rentabilidad, crecimiento y eficiencia comercial de la institución, solventado las deficiencias y problemas que experimentan en el área operativa de acuerdo con los reclamos o quejas de los socios. Brindando los elementos, actividades, métodos y recursos que requieren para cumplir las funciones operativas de forma adecuada y desarrollar servicios de calidad y acordes a las exigencias de los clientes (Granda, 2017).

Un artículo presentado por Ramón, et al. (2019) puntualiza la importancia de implementar herramientas y metodologías basadas en la planificación estratégica para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito puedan adaptarse correctamente a los avances tecnológicos y cambios en las tendencias del mercado financiero, permitiendo que sean más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus operaciones y disponer una mayor capacidad para el cumplimiento de los objetivos, alcanzando ventajas competitivas frente a sus rivales.

Presentando de manera contundente la relevancia e importancia de la utilización de la planificación estratégica para favorecer la toma de decisiones e implementación de elementos o acciones que requieren para cumplir con la misión, visión y objetivos establecidos de forma sustentable y continua (Ramón, Erazo, Narváez, & Ormaza, 2019).

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se expone la metodología adoptada para el desarrollo de la presente investigación, puntualizando los métodos, técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información requerida para el desarrollo y actualización de la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

3.1. Tipo de Investigación

En vista que la presente investigación está centrada en el desarrollo y actualización de la planificación estratégica, se determinó de tipo descriptiva en la búsqueda de reconocer las características, propiedades y comportamientos de los factores asociados con el fenómeno de estudio, y que definen las capacidades de los instrumentos, técnicas y procedimientos de recolección e interpretación de información.

De acuerdo con Baena (2017) este tipo de investigación, se centra especialmente en gestionar la descripción del fenómeno de estudio, y los aspectos concretos que definen su realidad o situación actual, permitiendo gestionar una representación de los factores externos y profundizar en sus propiedades. En resumen, se enfoca en establecer particularidades y rasgos esenciales de uno, un o unos fenómenos que se requieren de analizar (Hernández, 2017).

A partir del objetivo de la investigación, se consideró que es fundamental establecer de tipo descriptiva para desarrollar y actualizar la planificación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito, ya que permite reconocer las característica de la institución, las particularidades de los aspectos externos e internos que son relevante reconocer en el diagnóstico organizacional, y que son relevantes para la definición de las respectivas estrategias, procedimientos, recursos y mecanismos para mejorar el nivel de eficiencia en sus operaciones y adaptarse correctamente a las tendencias en el mercado para facilitar el cumplimiento de la visión y posicionamiento en el largo plazo.

3.2. Método de Investigación

En relación al método adoptado para la presente investigación y que son relevantes para la interpretación de la información requerida para el desarrollo de la planificación estratégica, y los diferentes elementos, procedimientos y recursos que se requieren para el cumplimiento de los objetivos establecidos, son especialmente deductivas e inductivas.

El método deductivo se basa en partir de la idea o planteamiento general a los aspectos particulares o específicos asociados con el fenómeno y problema de estudio. Partiendo de las definiciones y razonamientos para establecer elementos particulares que sean precisos, claros y coherentes. Por medio de la información recopilada a través de los instrumentos, se realizan interpretaciones y presunciones precisas del fenómeno de estudio (Baena, 2017).

En este sentido, por medio de la información recopilada que brinda una perspectiva general sobre la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda, y los diferentes aspectos que definen el entorno donde desarrolla sus actividades, se realizaron estipulaciones e interpretaciones para puntualizar las estrategias específicas que se deben considerar para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el caso del método o razonamiento inductivo, para Dávila (2017) corresponde en establecer conclusiones generales a partir de los hechos o fenómenos particulares, representando lo contrario al método deductivo. Realizando generalizaciones a partir de la información particular recopilada de los diferentes aspectos o elementos que constituyen el objeto de estudio.

En pocas palabras por medio del presente método de investigación, se buscó establecer conclusiones o una perspectiva general a partir de la información que se obtuvieron en la fase de análisis o diagnóstico organizacional de los diferentes modelos estratégicos sobre los aspectos externos e internos asociados con la cooperativa ahorro y crédito, y que se deben atender en el desarrollo de la planificación estratégica.

3.3. Enfoque de Investigación

En virtud que para el desarrollo de los elementos, procedimientos y recursos que conforman la planificación estratégica, es fundamental desarrollar la fase de análisis y diagnóstico organizacional, para reconocer los aspectos internos que representan las fortalezas y debilidades; y las externas que constituyen las oportunidades y amenazas, se estableció en la presente investigación un enfoque cualitativo y cuantitativo en la búsqueda de recolectar el mayor número de información relevante.

El enfoque cualitativo de investigación se caracteriza por la recolección y análisis de información que se basan en las experiencias, valoraciones y observaciones relacionadas con los eventos, personas, situaciones, interacciones o manifestaciones que transcurren en el estudio. Se basa en examinar los hechos y desarrollar la teoría para comprender el fenómeno que se estudia, para establecer una perspectiva general y comprender la situación a partir de los comportamientos, valoraciones y experiencias de los involucrados (Hernández, 2017).

En un inicio se empleó el enfoque cualitativo para establecer los conocimientos iniciales que se requieren para el desarrollo de la presente investigación, formando el contexto teórico que corresponde a la planificación estratégica, sus componentes y el proceso que se debe seguir para su correcto desarrollo. Luego corresponde en reconocer la naturaleza y filosofía de la misma cooperativa de ahorro y crédito, y realizar la descripción de la situación actual desde la perspectiva interna y externa, de acuerdo a los eventos, conductas y experiencias recopiladas.

En la investigación de enfoque cuantitativo, pertenece a la “recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2017). Sencillamente abarca en la medición y reconocimiento de las variables que constituyen la situación actual de la institución a partir de medios estadísticos, para establecer una serie de deducciones que definen los problemas y debilidades que experimentan en diferentes contextos, y que se deben reconocer al momento de la definición de las estrategias.

3.4. Instrumentos de Investigación

A continuación, se exponen las técnicas e instrumentos que se establecieron para la presente investigación, que se enfocan en la recolección de información que se requieren para desarrollar los modelos y herramientas estratégicas que corresponden al diagnóstico organizacional correspondiente.

3.4.1. Documentación

Representan una técnica en las investigaciones de carácter cualitativa esencialmente, que corresponde a la recopilación de información relevante a partir de la búsqueda y lectura de diferentes fuentes documentales relacionados con el objeto de estudio, estableciendo análisis, síntesis y deducciones de la información presentada (QuestionPro, 2020).

En este sentido, por medio de la información que proporciona diferentes fuentes documentales se buscó reconocer hechos y aspectos que constituyen los aspectos externos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda, y que definen su situación actual, desarrollando los respectivos modelos estratégicos en la fase de diagnóstico organizacional, como es el caso del PEST y las Cinco Fuerzas de Porter.

3.4.2. Observación

La observación representa una técnica de recolección de información, donde se busca adentrar en el fenómeno de estudio y de forma inclusiva, profundizando y reflexionando sobre los detalles, sucesos, eventos e interacciones de las variables o aspectos que corresponde. Permitiendo comprender los procesos, comportamientos y experiencias de las personas, circunstancias y eventos que suceden en el tiempo y los diferentes patrones que se desarrollan (Hernández, 2017).

Por medio de la observación y el acercamiento de los eventos y situaciones que constituyen los aspectos externos e internos, se logró recopilar información relevante para gestionar el diagnóstico organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito, y para el respectivo desarrollo de la planificación estratégica. Especialmente en el análisis interno de la institución, reconociendo e

interpretando las características y desempeño de las diferentes operaciones que desarrollan, en la búsqueda de puntualizar su fortalezas y debilidades.

3.4.3. Encuesta a socios y clientes

La encuesta es una técnica cuyo instrumento es el cuestionario estructurado y es de vital ayuda en la recolección de información, en virtud que permite reconocer fácilmente el comportamiento, valoraciones, experiencias y tendencias de las personas o comunidad que conforman el fenómeno de estudio, y realizar estimaciones de las variables correspondientes de acuerdo a las respuestas.

En este aspecto, se estableció un cuestionario (Ver Anexo 1) conformado por preguntas o interrogantes centradas a los socios y clientes de la cooperativa, con el objetivo de reconocer sus opiniones y experiencias sobre los servicios de atención y productos financieros recibidos por parte de la institución, reconociendo los aspectos o elementos que deben ser considerados para la definición de la planificación estratégica.

3.4.4. Encuesta a colaboradores

Para establecer la situación en la que se encuentran los colaboradores de la COAC Jadán Ltda., se estableció una encuesta al universo caracterizado por 12 empleados administrativos directos, entre hombres y mujeres, de todas las áreas y edades. El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo 2.

3.5. Fuentes de Investigación

A continuación, se exponen las fuentes de información que se definieron para la presente investigación, y que permitieron adquirir los conocimientos iniciales y los necesarios para realizar la planificación estratégica para la COAC Jadán Ltda.

- **Fuente Primaria:** Representa la información original que se recopiló para el desarrollo de la investigación, a partir de la aplicación de las encuestas y observaciones realizadas para gestionar el diagnóstico organizacional.

- **Fuente Secundaria:** Es la información recopilada de diferentes fuentes bibliográficas y que previamente fue procesada, interpretada o analizada por otras personas, constituyendo los libros, artículos, documentos, informes, además fuentes públicas como el INEC, Banco Central del Ecuador y algunas revistas especializadas.

3.6. Población

Como se ha mencionado en oportunidades pasadas el objetivo de la presente investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda, y la actualización de su planificación estratégica para los próximos años; sin embargo, es importante mencionar que la aplicación de las encuestas está dirigida a los socios y/o clientes de la institución, en la búsqueda de reconocer sus opiniones, valoraciones y experiencias sobre los servicios y productos recibidos.

De acuerdo con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda presentan aproximadamente 1.642 socios o clientes, los cuales constituyen el público objetivo de la aplicación del instrumento de investigación. No obstante, al representar una proporción muy elevada, es necesario determinar una muestra representativa para la aplicación de las encuestas y reconocer efectivamente sus opiniones y experiencias sobre el funcionamiento de la institución.

Para determinar la muestra para la presente investigación, se utilizó la fórmula para población finita (Aguilar (2005):

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

A continuación, se expone el significado de cada una de las variables que conforman la fórmula, y sus respectivos valores para la determinación de la muestra de la presente investigación.

Tabla 4. Cálculo de la muestra de investigación

Variable	Descripción	Valores
N	Población	1.642
Z	Valor de Z crítico	1,65
p	Proporción esperada	0,50
q	Proporción no esperada	0,50
E	Margen de error	0,1

Fuente: Elaboración propia

$$n = \frac{1642 * 0,50 * 0,50 * 1,65^2}{0,50 * 0,50 * 1,65^2 + 0,1^2 * (1642 - 1)}$$

$$n = 65 \text{ socios}$$

A partir de la aplicación de la fórmula, se identificó una muestra de 65 socios o clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda, que son el público objetivo de la aplicación de la encuesta para recopilar información relevante sobre aspectos externo e internos para el desarrollo de la planificación estratégica.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente sección, se realiza el desarrollo y actualización de la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. del periodo 2020 al 2025, en la búsqueda de establecer los objetivos, elementos, procedimientos y recursos que requieren para mejorar su desempeño y efectividad con respecto a los servicios financieros que ofrecen, y mejorar sus posibilidades para ser calificada en el segmento 3 por la SEPS.

En este sentido, el proceso de presentación y desarrollo de la respectiva planificación estratégica se desenvuelve a partir de las tres fases o etapas previamente presentadas, en la búsqueda puntualizar las secciones y elementos fundamentales.

4.1. Filosofía de la Institución

A continuación, se realiza la primera etapa del proceso de planificación estratégica, que generalmente corresponde con la definición de la naturaleza, fundamentos y declaraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., y que son fundamentales para la definición de las estrategias correspondientes.

4.1.1. Descripción de la Institución

Ante de puntualizar la filosofía y naturaleza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda, es necesario realizar primero una descripción de sus principales hechos históricos y una visión general sobre su funcionamiento y los servicios financieros que ofrecen en la parroquia Jadán del cantón Gualaceo, provincia del Azuay.

Es relevante mencionar que los inicios de la institución se remontan al 10 de febrero de 1985, basada en la iniciativa de la Asociación por parte del presidente José Segundo Corte Sancho, realizando las respectivas gestiones por las diferentes instituciones de Estado para la época, como fueron Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), Ministerio de Educación y el Ministerio de Bienestar Social (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadan Ltda. , 2015).

En 1996 se crea la organización social denominada “Corporación de Desarrollo Social de Jadán CORDES J” bajo la imagen de una sociedad de hecho y con derecho privado, y donde su actividades estaban reguladas por las disposiciones título XXIX del Código Civil, conformado por el Pro-mejoras de la comunidad de San José del Lalcote, la Asociación 10 de Febrero, Comité Pro-mejoras de Yanacocha, Comité de Crédito de Pucamuro, Comité de Crédito de Granda, Comité de Crédito de Chichin, Comité de Crédito del Carmen, Comité de Crédito de Cahuazhun, Comité de Crédito de Llayzhatan.

No obstante, no fue hasta el 13 de noviembre del año 2006 a partir del Acuerdo Ministerial No. 0000102 que se consolidó y formalizó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., con el apoyo de la Corporación de Desarrollo de las Comunidades del Azuay- CODEPROA, y bajo el control de Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) (Cooperativa de Ahorro y Crédito

Jadan Ltda. , 2015). Conformado su capital a partir de los aportes iniciales de 35 socios fundadores, y bajo el liderazgo como Gerente del Sr. José Segundo Corte Sancho, el presidente del Consejo de Administración el Sr. Javier Petronio Tigre Fajardo y presidente del Consejo de Vigilancia, la Sra. Nube María Tenezaca Lliguin (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadan Ltda. , 2015).

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. (2015) es una institución basada en el derecho privado, bajo las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y control de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), como una institución perteneciente al segmento 4.

4.1.2. Misión

Desde la conformación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., su misión se ha basado en promover y desarrollar la cooperación económica y financiera entre sus socios, a través de variedades de servicios y productos adecuados a sus necesidades y requerimientos, en concordancia con las disposiciones internas, principios y valores. Sin embargo, de acuerdo a la última planificación estratégica realizada por la institución, establece la siguiente razón de ser:

“Somos una entidad financiera segura, solvente e incluyente, que presta el servicio de intermediación financiera mediante la otorgación de créditos e inversiones para contribuir a mejorar la condición de vida de la ciudadanía con servicios de calidad”
(Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda, 2019).

Como se puede observar, la razón o motivo de ser de la institución se fundamenta en proporcionar un servicio financiero acorde a las necesidades y requerimientos de sus socios o clientes, que contribuyan en el mejoramiento de la calidad de vida.

4.1.3. Visión

Como se establecido en el marco teórico la visión constituye las expectativas, deseos y escenarios que se esperan alcanzar en el futuro, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., se orienta principalmente en mejorar sus capacidades y reconocimiento en el mercado,

contribuyendo en el desarrollo de los socios y de las comunidades, a través del desarrollo de servicios eficientes y de calidad (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., 2010).

Desde sus inicios, ha presentado la siguiente visión, que establece la dirección que busca la cooperativa en el futuro.

“Ser cooperativa solidaria, legal, confiable, transparente, segura, que contribuye al desarrollo de los socios y comunidades, facilitando buenos servicios financieros y sociales, con atención eficiente y calidez. Disponiendo de una adecuada organización y tecnología, con socios, directivos y funcionarios, con cultura cooperativa, capacitados y comprometidos. Consolidando alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, a fin de facilitar a los socios una mayor cobertura de los servicios”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., 2010)

Asociado con el objetivo que se espera alcanzar con el desarrollo o actualización de la planificación estratégica, es relevante adicionar en la visión que para el 2024 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., sea clasificada en el segmento 3 por parte de la SEPS.

4.1.4. Valores

Con respecto al conjunto de valores que definen las características éticas, profesionales y organizacionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., y que precisan la naturaleza y actitudes de los procesos internos y de los productos o servicios que ofrecen a sus socios y/o clientes, se observan los siguientes:

- Calidad: Cada uno de los servicios y productos financieros que se ofrecen a los socios y/o clientes son de calidad, cumplen con las necesidades y requerimientos que presentan, y a las tendencias del mercado.
- Respeto: Se reconoce, valora y comprende a cada uno de los miembros e involucrados en la institución, como son los trabajadores, socios, colaboradores y la comunidad, y su participación en las operaciones

- **Responsabilidad**: Consientes de su influencia para mejorar la calidad de vida tanto de los socios como de la comunidad, proporcionando apoyo financiero e institucional para generar un impacto positivo en la sociedad.
- **Honestidad**: Asegurar la transparencia, sinceridad y lealtad en el desarrollo de las operaciones, servicios y productos financieros para los socios, clientes y la misma comunidad.
- **Transparencia**: Ser claros sobre las características y descripción sobre los servicios y productos financieros que se ofrecen a los socios y/o clientes, proporcionando información para los grupos de interés.

4.1.5. Objetivos

Para finalizar con la fase de filosofía y descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., con respecto a la planificación estratégica, se exponen en la presente sección los respectivos objetivos y/o metas prioritarias que se esperan alcanzar.

- Optimizar las actividades, elementos y recursos que desarrollan en los procesos internos de la institución, para asegurar un mayor nivel de desempeño y efectividad en los resultados.
- Asegurar que los servicios y productos financieros que se ofrecen a los socios y/o clientes sean de calidad y cumplan satisfactoriamente con las necesidades y requerimientos que experimentan; incrementando su nivel de satisfacción y valoración.
- Incrementar el monto de los activos y número de socios de la institución para ser clasificadas en el segmento 3 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
- Incrementar el posicionamiento, visibilidad y reconocimiento de la institución en el mercado financiero y en la economía popular y solidaria, en la parroquia Jadán del cantón Gualaceo, provincia del Azuay.

4.2. Diagnóstico de la Institución

En la presente sección se desarrolla la segunda fase del proceso de planificación estratégica, que corresponde al diagnóstico o análisis organizacional, en la búsqueda de puntualizar la situación actual de la COAC Jadán Ltda., de acuerdo con los modelos estratégicos previamente mencionados, reconociendo los aspectos internos y externos.

4.2.1. Análisis PEST

En el modelo PEST, se realiza un análisis del entorno donde se desenvuelve la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., reconociendo la situación actual desde la perspectiva política, económica, social y tecnológica.

4.2.1.1. Político

En el ámbito político, en los últimos años, especialmente 2020 y 2021, se ha caracterizado por experimentar una situación delicada y problemática por causa de la pandemia del COVID-19, observando un alto nivel de descontento en la ciudadanía por las diferentes medidas de confinamiento y salubridad implementada para evitar la propagación de la enfermedad, y la fuerte polarización de diferentes movimientos políticos en el país, que ha dificultado el desarrollo de programas para el actual gobierno (Arciniegas, 2021).

El 24 de mayo del 2021, Guillermo Lasso asume la presidencia del Ecuador, asumiendo el liderazgo en un situación complicada, con una crisis económica y social agravada por la pandemia del COVID-19, reconociendo la necesidad de alcanzar una asociación y alianza con los distintos frentes políticos, para poder responder y superar los efectos inmediatos de la crisis y establecer políticas que incentiven la recuperación inclusiva y sostenible en el país (Banco Mundial, 2021).

Con respecto al sector de la economía popular y solidaria, se han impulsado políticas por medio del Ministerio de Economía y Finanzas, enfocadas en promover la reactivación económica en el país, por medio de la colocación de créditos y el fortalecimiento de las organizaciones, principalmente en sectores económicos estratégicos (CONAFIPS, 2021).

Sin embargo, como menciona Ramírez (2021) en el Ecuador existe una fuerte lucha entre los diferentes movimientos o fuerzas políticas en el país, lo que dificulta el entendimiento y unión para la definición de políticas para beneficio del país, y adicionando los escándalos de corrupción en las diferentes instituciones del Estado, se observa un escenario problemático y complicado en un terreno fracturado.

4.2.1.2. Económico

Similar a lo mencionado en el ámbito político, la pandemia del COVID-19 agravó la condición económica del Ecuador, que previamente reflejaba una situación debilitada y en crisis, por causa de los bajos precios del crudo y el alto nivel de endeudamiento, que venía reflejando una contracción (Barría, 2021).

Por causa de la pandemia del COVID-19 en el 2020, se registró una disminución significativa en los niveles del Producto Interno Bruto (PIB) del país, agravando el deterioro y crisis de la situación económica.

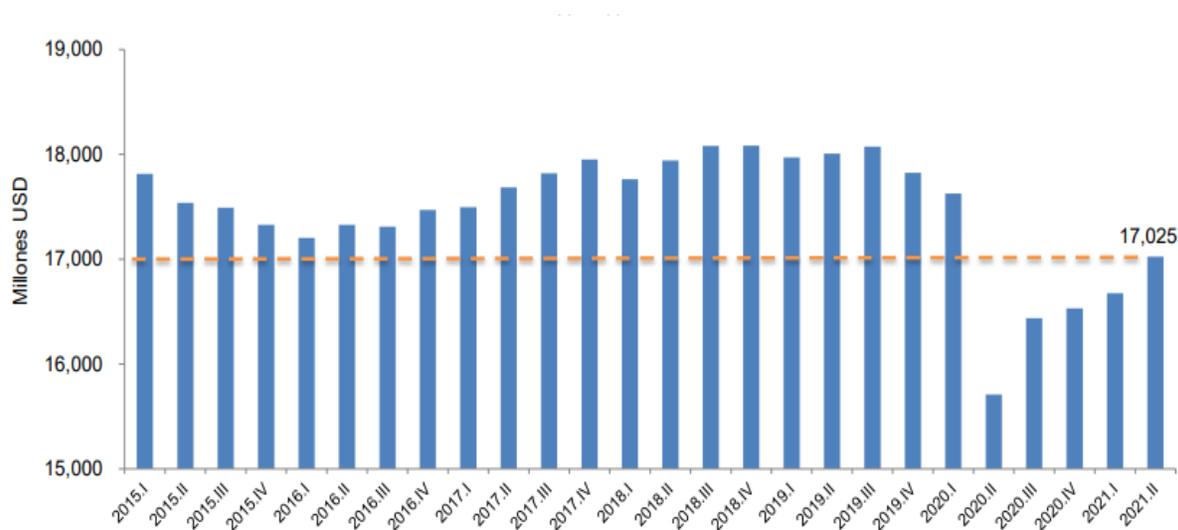


Figura 6. Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador

Fuente: BCE (2021)

Como se puede observar en la figura 6, efectivamente en el segundo trimestre del 2020 se registró una reducción significativa del 12,4% con respecto al igual período de 2019, representando la

mayor caída en la economía ecuatoriana desde el 2020. Debido principalmente a la paralización de las actividades productivas y comerciales en el país por causa de la pandemia del COVID-19 (BCE, 2020). No obstante, es importante mencionar que, en los últimos trimestres del 2020, y principios del 2021 se refleja una recuperación de los índices del PIB, pero sin alcanzar los niveles reflejados en los periodos previos a la pandemia del COVID-19.



Figura 7. Variación trimestral del PIB en el Ecuador

Fuente: BCE (2021)

En este sentido, se interpreta que la economía en el Ecuador registra una ligera recuperación desde finales del 2020 y principios del 2021, registrando un crecimiento o recuperación del 8,4%, sustentando principalmente por la reactivación de las actividades productivas y comerciales en la mayoría de las regiones y provincias, reflejando “crecimiento de 10,5% en el consumo de los hogares, el aumento de 16% en las exportaciones, y el incremento de 9,8% en el componente de inversión” (BCE, 2021).

4.2.1.3. Social

En relación a los aspectos sociales asociados con el sector financiero y la economía popular y solidaria, es que la pandemia del COVID-19 provocó un incremento en los niveles de inclusión financiera en la población del país, donde un mayor número de personas visitaron instituciones

financieras en la búsqueda de adquirir un producto financiero, como: cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos a plazo, cuenta básica, crédito, tarjetas de débito y tarjetas de crédito. A pesar que el 2020 se consideró un periodo problemático y de fuertes contracciones económicas para el Ecuador por causa de la emergencia sanitaria, se evidenció un incremento en las cuentas de ahorro, y solicitudes de servicios a las instituciones financieras (Asobanca, 2021).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Quito (CCQ, 2021), la inclusión financiera y el uso de servicios digitales por parte de instituciones financieras incrementó significativamente por causa de la pandemia del COVID-19, sustentando principalmente por la necesidad de las personas de minimizar o evitar el contacto físico, y gestionar operaciones a través de medios tecnológicos y digitales.

En el caso de los niveles de inclusión financiera en la provincia de Azuay con respecto a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se observa un incremento significativo en el número de clientes y cuentas activas.

Tabla 5. Cifras de inclusión financiera de Cooperativa de Ahorro y Crédito en provincia Azuay

	Descripción	2019	2020	Var.
Número de Clientes	Productos Financieros	259.948	533.516	105,2%
	Productos Financieros Activos	165.630	419.436	153,2%
	Productos Financieros sin uso	143.651	273.243	90,2%
Número de Cuentas	Productos Financieros	482.097	1.226.421	154,4%
	Productos Financieros Activos	266.000	839.016	215,4%
	Productos Financieros sin uso	216.097	387.405	79,3%
Número de Cuentas por cada 10,000 hab. Adultos	Productos Financieros	8.310	20.690	149,0%
	Productos Financieros Activos	4.585	14.154	208,7%
	Productos Financieros sin uso	3.725	6.536	75,5%

Fuente: BCE (2021)

Como se puede observar, efectivamente se identifica un incremento significativo en el número de clientes y cuentas activas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia de Azuay en el 2020, reflejando variaciones positivas superiores al 100%.

4.2.1.4. Tecnológico

Similar a lo reflejado en la mayoría de los sectores o ramas económicas, los avances en tecnología de la información y comunicación (TIC) son recurrentes y constantes en los últimos años, modificando las formas como se desarrollan las operaciones, y la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen, concordando con las necesidades o requerimientos de los clientes, y el sector financiero no fue la excepción.

Para González (2020) en el 2020 y durante la pandemia del COVID-19 la tecnología representó un autor indispensable para las instituciones financieras y bancarias, acelerando la transformación digital con respecto a los procesos internos, servicios y productos financieros, para adecuarse rápidamente a las nuevas tendencias en el mercado y soluciones acordes a las necesidades de los clientes.

Uno de los medios tecnológicos más demandados por los usuarios o clientes en el sector financiero, corresponde a los métodos de pago digitales, que cumplan con sus criterios de seguridad, portabilidad, inmediatez y control de sus consumos; lo que ha impulsado la transformación digital para las instituciones, como principales catalizadores para atraer nuevos clientes y adecuarse a los cambios de hábitos (CCQ, 2021).

Aspectos como la relación con el cliente, la seguridad de los datos, la necesidad de disponibilidad ampliada y otras consideraciones propias del negocio han impulsado una importante adopción de nuevas tecnologías en este sector y la pandemia también ha contribuido en la aceleración de esta transformación. (Datta, 2020)

En este sentido, la incorporación de nuevas tecnologías y transformación digital en el sector financiero y bancario, está centrado especialmente en los usuarios y/o clientes, realizando cambios y modificaciones de acuerdo a sus exigencias, necesidades y requerimientos; incrementando sus

capacidades para ofrecerles mejores soluciones a través de sus productos y/o servicios que les faciliten diferentes aspectos de sus vidas.

4.2.2. Cinco Fuerzas de Porter

A continuación se desarrolla el modelo estratégico enfocado en reconocer, analizar e interpretar los factores externos asociados con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., y que influyen directamente sobre su posicionamiento, visibilidad y nivel de éxito en el mercado financiero y economía popular y solidaria, en el cantón Gualaceo, provincia del Azuay.

4.2.2.1. Poder de negociación de los clientes

Al reconocer únicamente la provincia de Azuay, existe un alto número de personas que presentan servicios o productos financieros, especialmente en las cooperativas de ahorro y crédito, sin embargo, en los últimos años se han vuelto más exigentes sobre los productos y/o servicios financieros que adquieren, debido a que demandan que estén de acuerdo a sus necesidades o requerimientos, sea sobre el monto de los créditos que requieren, las tasas de interés y plazo que corresponden.

En fin, buscan que las instituciones ofrezcan productos y/o servicios financieros atractivos y acordes con sus intereses, que presenten una condición preferencial, y reconociendo la alta variedad de cooperativas de ahorro y crédito e instituciones bancarias en la provincia, tienen un alto margen de oferta, y elegirán aquellas que ofrezcan las mejores condiciones y acordes con sus necesidades y requerimientos.

Tabla 6. Poder de negociación de los clientes

Aspectos	Poder de Negociación					Total
	1	2	3	4	5	
	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
Volumen de producto o servicios				X		4

Requerimiento del cliente	X	4
Ventaja diferencial del servicio		X 5
Facilidad del cliente de cambiar de institución		X 5
Diferencia costo-benéfico servicio	X	4
Calificación		4,4

Elaboración propia

En virtud de los comportamientos, características y requerimientos de los clientes para las cooperativas de ahorro y crédito, se interpreta que presenta un poder de negociación alto, sustentado por la alta variedad de oferta de productos y/o servicios financieros y las exigencias que se adecuen a sus intereses y necesidades, y que puedan influir sobre las condiciones, precios y costos.

4.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Debido a la naturaleza y características de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda como institución financiera, no requiere de un alto número de proveedores, recursos o elementos para desarrollar sus operaciones internas y definir sus productos y/o servicios en la economía popular y solidaria, requieren los insumos o suministros de oficina, como pueden ser papelería.

Observando que existe una alta variedad de proveedores de suministro de oficinas en el cantón Gualaceo, provincia del Azuay, que pueden suministrar los elementos y recursos que requiere la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. para gestionar sus operaciones administrativas, financieras y comerciales.

Tabla 7. Poder de negociación de proveedores

Aspectos	Poder de Negociación					Total
	1	2	3	4	5	
	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	

Número de proveedores	X	1
Proveedores sustitutos	X	2
Diferencia de costos por proveedor	X	2
Amenaza de desabastecimiento	X	2
Calificación		1,7

Elaboración propia

En este aspecto, se establece que los proveedores asociados con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. y en el mercado financiero, presentan un poder de negociación relativamente bajo, en virtud que existen variedades de proveedores en la región que buscan establecer contratos o acuerdos comerciales con este tipo de instituciones a través de precios y condiciones atractivas (Tabla 7).

4.2.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En esta sección, se considera el nivel de posibilidad que surjan nuevas cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Gualaceo de la provincia del Azuay, reconociendo que representarían nuevos competidores para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. y que pueden representar una amenaza a su posicionamiento y éxito en el mercado.

Sin embargo, es relevante puntualizar que la creación o constitución de una cooperativa de ahorro y crédito presenta variedades de barreras de entrada, principalmente la constitución de su capital para iniciar su funcionamiento a partir de los socios fundadores, y las disposiciones normativas y criterios que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Desalentado la posibilidad de creación de este tipo de instituciones financieras en la economía popular y solidaria.

Tabla 8. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Aspectos	Nivel de Amenaza					Total
	1	2	3	4	5	

	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Posibilidades de acceso		X			2
Acceso libre al mercado	X				1
Inversión de capital		X			1
Diferencia del servicio y/o producto			X		3
Calificación					2

Elaboración propia

A partir de las dificultades y criterios que deben cumplir para la creación y constitución de cooperativas de ahorro y crédito en la economía popular y solidaria, y las limitaciones que van a experimentar en sus inicios para el posicionamiento y desarrollo de sus productos y servicios financieros de acuerdo al capital que proporcionan sus socios fundadores, se establece que existen un nivel de amenaza baja sobre la incorporación de nuevos competidores en el mercado (tabla 8).

4.2.2.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos

Como se ha mencionado en oportunidades pasadas, los productos o servicios sustitutos representan aquellos que ofrecen una función o característica similar a la que brindan la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., reconociendo principalmente los que ofrecen las instituciones bancarias que buscan satisfacer las mismas necesidades o requerimientos del segmento de mercado.

Reconociendo las diferentes instituciones bancarias y financieras que integran este mercado, existe una alta variedad de productos y/o servicios sustitutos, que buscan satisfacer las mismas exigencias, necesidades y requerimientos de las personas que demandan cuentas de ahorro y financiamientos; y que constantemente buscan diferenciarse y captar mejor la atención del segmento de mercado al ofrecerles productos atractivos.

Tabla 9. *Amenaza de entrada de productos sustitutos*

Aspectos	Nivel de Amenaza					Total
	1	2	3	4	5	
	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
Volumen de productos sustitutos				X		4
Calidad de productos sustitutos					X	5
Facilidad de cambiar productos sustitutos				X		4
Nivel de competencia					X	5
Calificación						4,5

Elaboración propia

Como se puede observar en la **Tabla 9**, existe una alta proporción de productos y/o servicios financieros que son catalogados sustitutos, principalmente ofrecidas por instituciones bancarias y financieras que no están relacionadas con la economía popular y solidaria. Por lo cual, se establece que existen un alto nivel de amenaza en este aspecto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

4.2.2.5. Rivalidad entre competidores

Sobre la rivalidad se reconocen principalmente el número de cooperativas de ahorro y crédito que están presentes en el cantón Gualaceo provincia del Azuay. Se observa una alta variedad de instituciones y especialmente las más reconocidas o relevantes en la economía popular y solidaria, pertenecientes al segmento 1 y 2 de la clasificación de la SEPS.

Reconociendo que la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito que se ubican en la localidad, desarrollan y ofrecen productos y/o servicios financieros similares, y que se enfocan principalmente en satisfacer las necesidades de los socios y contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida, y que establecen diferentes tipos de estrategias y elementos que buscan captar de forma agresiva la atención de potenciales usuarios, y sobresalir no solo en la economía popular y solidaria, sino también en el mercado financiero en general.

Tabla 10. Rivalidad entre competidores

Aspectos	Nivel de Amenaza					Total
	1	2	3	4	5	
	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
Cantidad de cooperativas				X		4
Estrategias de publicidad					X	5
Calidad de productos y servicios				X		4
Diferencia de costo-precio				X		4
Tecnología e innovación				X		4
Calificación						4,2

Elaboración propia

En este aspecto se establece que existe un alto nivel de competencia y rivalidad por parte de las cooperativas de ahorro y crédito, en virtud que establecen decisiones y estrategias sea a nivel de publicidad y productos financieros, que buscan agresivamente captar la atención de nuevos clientes y/o usuarios, gestionando constantemente cambios y modificaciones en sus servicios para adecuarlos a las nuevas tendencias y exigencias en el mercado, y alcanzar ventajas competitivas en la economía popular y solidaria.

4.2.3. Resultados de encuestas a socios y clientes

Con respecto a la fase de diagnóstico organizacional, es relevante puntualizar e interpretar los resultados alcanzados con la aplicación de la encuesta a los socios de la COAC Jadán Ltda., sobre sus valoraciones, opiniones y experiencias en su relación con los productos y servicios financieros que ofrece la institución, y que son importantes para reconocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Primero se expone la información general de los socios y usuarios encuestados de la COAC Jadán Ltda., como es el caso del género, rango de edad, estado civil y actividad económica.

Tabla 11. Información general de los encuestados

Aspectos	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombre	35	54%
	Mujer	30	46%
	Total	65	100%
Rango de Edad	Entre 18 y 25 años	7	11%
	Entre 26 y 32 años	13	20%
	Entre 33 y 40 años	21	32%
	Entre 40 y 48 años	11	17%
	Entre 49 y 60 años	5	8%
	Más de 60 años	8	12%
	Total	65	100%
Estado Civil	Soltero/a	13	20%
	Casado/a	21	32%
	Unión libre	4	6%
	Divorciado/a	11	17%
	Viudo/a	11	17%
	Otro	5	8%
	Total	65	100%
Actividad Económica	Trabajador	23	35%
	Independiente	13	20%
	Empresario	9	14%
	Estudiante	5	8%
	Jubilado	8	12%
	Otro	7	11%
	Total	65	100%

Elaboración propia

Lo más relevante de la información general recopilada en la tabla 11, se infiere que la mayoría de los socios encuestados pueden ser catalogados como adultos jóvenes, en virtud que el 52% de la muestra de investigación, se ubican entre los 25 y 40 años. Por lo cual, se interpreta que son

personas adecuadas a las nuevas tendencias y características evidentes en el mercado financiero, como es el caso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

En la figura 8, se puede observar que la mayoría de los socios y/o clientes encuestados presentan menos de 5 años de antigüedad con la COAC Jadán Ltda., reconociendo que el 29% puntualizan presentar entre 1 y 3 años de tiempo con la institución. Mientras que el 32% de los encuestados, evidencian presentar más de 5 años de antigüedad y han realizado transacciones durante más tiempo. Estos resultados son parecidos a los que obtuvo Lapo en el 2014, concluyendo que existe una buena aceptación de los socios y clientes, pues en menos de un año existe la afiliación del 35%; sin embargo, en COAC Jadán Ltda., existe una afiliación del 14%, que es menor a lo encontrado por Lapo, pero demuestra que existe crecimiento del número de socios desde el año de su fundación.

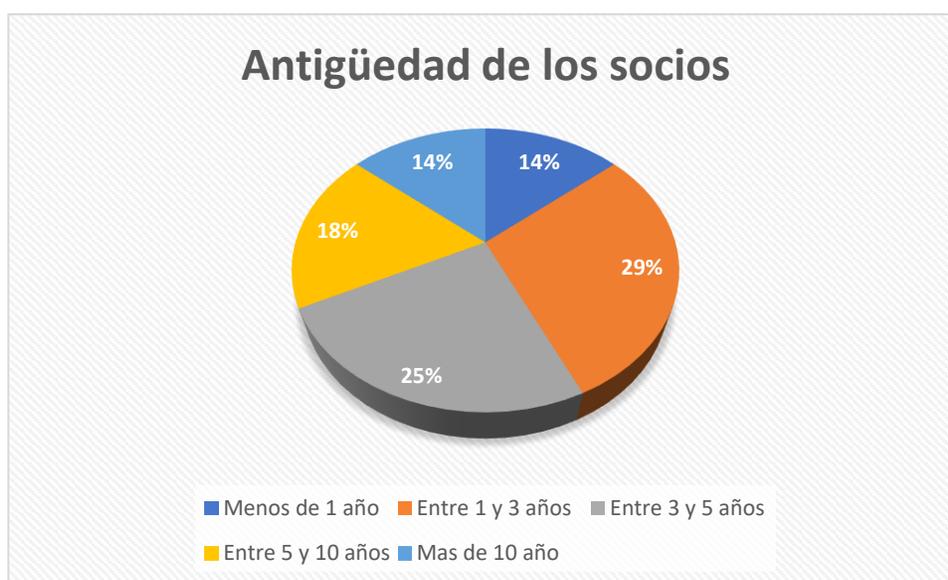


Figura 8. Antigüedad de socios encuestados

Elaboración propia

En este sentido, se interpreta de acuerdo a la información recopilada, que la mayoría de los socios y/o clientes presentan poco tiempo de antigüedad con la COAC Jadán Ltda. En consecuencia, es posible que duren poco tiempo relacionados con la institución y opten por otras que presenten mayores capacidades para satisfacer sus necesidades y requerimientos financieros.

Por otra parte, se buscó reconocer los productos o servicios financieros que presentan con la COAC Jadán Ltda., en la búsqueda de reconocer las necesidades o requerimientos financieros que buscan satisfacer:

Tabla 12. *Productos y servicios financieros de los socios*

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro	53	77,9
Crédito Consumo	43	63,2
Crédito Productivo	46	67,6
Crédito Empresarial	32	47,1
Crédito Emergente	16	23,5
Otros	7	10,3

Elaboración propia

Los resultados de la tabla 12 indican que las cuentas de ahorro y créditos representan los principales productos financieros adquiridos por parte de los socios y/o clientes en la COAC Jadán Ltda., representando respuestas comprensibles, en virtud que simbolizan los productos y servicios financieros generales que satisfacen las principales necesidades o requerimientos de las personas en el ámbito financiero. Estos resultados coinciden con lo expresado por García, (2019) en su plan estratégico presentado para la cooperativa de ahorro y crédito Salinas Ltda.

Ante lo expuesto se reconoce que la COAC Jadán Ltda. ofrece y desarrolla los productos y servicios financieros acordes a las necesidades y requerimientos que presentan las sus socios y clientes. Por ejemplo, variedades de opciones de financiamiento o créditos de acuerdo a las necesidades de los socios, como puede ser el consumo o adquisición de bienes, productos y servicios, o simplemente para mejorar las capacidades de sus negocios o empresas.

Sin embargo, en la búsqueda de reconocer las valoraciones de los socios y/o clientes con respecto a las capacidades de la COAC Jadán Ltda., y de los respectivos productos y/o servicios financieros que ofrecen, se desarrollaron las siguientes preguntas, donde primero se consultó a los encuestados

sobre la respectiva calificación del desempeño de la institución, obteniendo la información que se detalla en la figura 9.

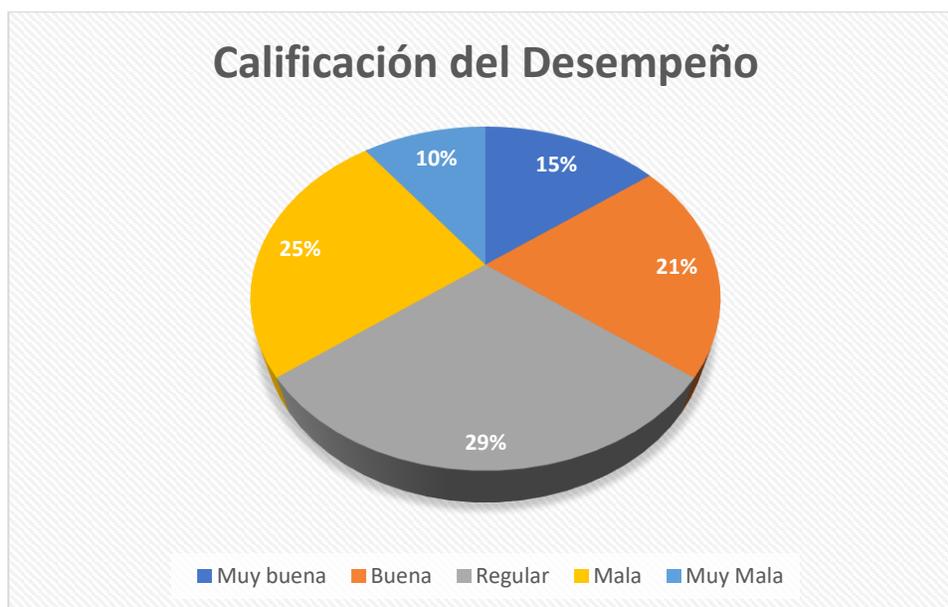


Figura 9. Calificación del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Elaboración propia

Es relevante observar que únicamente el 36% de los socios y/o clientes encuestados presentan una valoración positiva sobre el desempeño de la COAC Jadán Ltda., donde es posible que han logrado satisfacer sus necesidades y requerimientos en este ámbito, y están conformes sobre el rendimiento de la institución. Sin embargo, el resto de los encuestados presentan una valoración regular y negativa en este aspecto, lo que puede evidenciar las limitaciones, debilidades y problemas que presenta la institución en satisfacer correctamente las necesidades y requerimientos que experimentan los socios.

Por su parte Lapo (2014) en su plan estratégico presentado para la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña y mediana empresa de Macará, obtiene datos semejantes y los interpreta que se deben seguir mejorando los procesos y se deben realizar las correcciones que sean necesarias para que los socios y clientes se sientan a gusto. Estos criterios se deben tomar en cuenta para la cooperativa en estudio, con el fin de mejorar la aceptación y la fidelidad de los socios.

También se consultó a los socios y/o clientes sobre la capacidad que tienen los servicios y productos financieros que ofrece la COAC Jadán Ltda. para satisfacer correctamente sus necesidades y requerimientos.

Tabla 13. *Capacidad de los servicios y productos de la COAC Jadán Ltda.*

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	2	3%
Buena	11	17%
Regular	35	54%
Mala	12	18%
Muy Mala	5	8%
Total	65	100%

Elaboración propia

En la tabla 13, se observa las limitaciones y debilidades que experimenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., y que posiblemente han repercutido en sus posibilidades de incrementar el volumen de sus activos y socios para ser clasificados en el segmento 3 en la economía popular y solidaria; en virtud, que la mayoría de los encuestados presentan una valoración regular (54%) y negativa (26%) sobre la capacidad que tienen los productos y servicios financieros que ofrece y desarrollan para satisfacer sus necesidades financieras.

Al consultar los motivos de las respuestas, algunos de los socios puntualizaron que el monto que proporcionan para financiamiento y crédito la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., es muy bajo o mínimo y no son suficientes para satisfacer sus requerimientos o necesidades, y deban buscar en otras instituciones para alcanzar la cantidad de recursos económicos que demandan.

Sobre el nivel de satisfacción que experimentan los socios y/o clientes son respecto a los servicios y productos financieros que reciben por parte COAC Jadán Ltda., se observa los siguientes resultados en la figura 10:

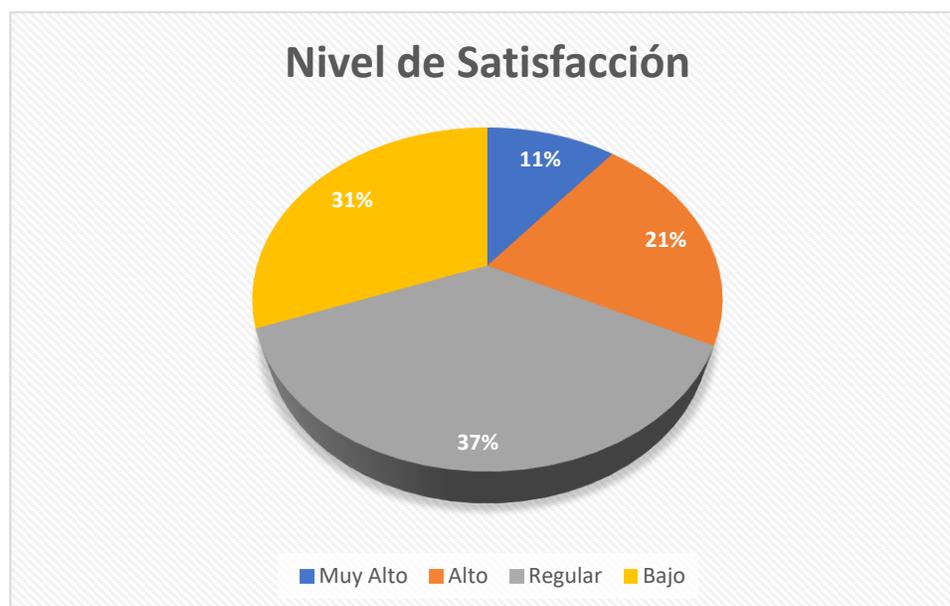


Figura 10. Nivel de satisfacción de los socios sobre los productos y servicios financieros

Elaboración propia

Se observa que los socios y/o clientes encuestados presentan insatisfacción con respecto a los servicios y productos financieros que ofrece la COAC Jadán Ltda., y que posiblemente justifica que duren poco tiempo relacionados con la institución. En virtud que el 37% y 31% de los encuestados puntualizan presentar un nivel de satisfacción regular y bajo respectivamente, lo que puede estar relacionado con las limitaciones y deficiencias que presenta la institución en sus operaciones financieras (Figura 10) (Granda, 2017).

Uno de los principales aspectos que impulsa avanzar en los segmentos de la SEPS es el incremento en el valor de sus activos, y que se sustenta en un aumento en el volumen de los socios de la institución, por ello, se buscó reconocer de acuerdo a las opiniones de los mismos socios de la COAC Jadán Ltda. sobre los requisitos o criterios que deben cumplir las personas para acceder a los servicios y productos financieros.

Tabla 14. Clasificación de requisitos y criterios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Productos	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

Muy Fáciles	5	8%
Fáciles	7	11%
Regulares	33	51%
Difíciles	17	26%
Muy Difíciles	3	5%
Total	65	100%

Elaboración propia

De acuerdo a las opiniones de los socios y/o clientes encuestados, reconocen que los requisitos y criterios que establece la COAC Jadán Ltda., son regulares (51%) y difíciles (26%) para que otras personas puedan acceder a los productos y servicios financieros que ofrecen (Tabla 14). Algunos puntualizan que los diferentes créditos y financiamientos que ofrecen solicitan que las personas dispongan de una cuenta de ahorro y reflejen aportaciones que concuerden con el valor o monto solicitado, y que deben proporcionar garantías.

En resumen, los requisitos para los productos crediticios que ofrece la COAC Jadán Ltda., según las opiniones de los socios encuestados, son pocos accesibles y atractivos para otras personas en el mercado financiero, y dificultan el objetivo de incrementar el volumen de nuevos socios. Estos criterios también fueron descritos y analizados por Lapo (2014), por lo cual, recomienda mejorar los procesos y ofrecer a los socios una mejor oferta.

Luego se colectó información de cómo se relacionan y se identifican con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., donde se obtuvo los siguientes resultados:

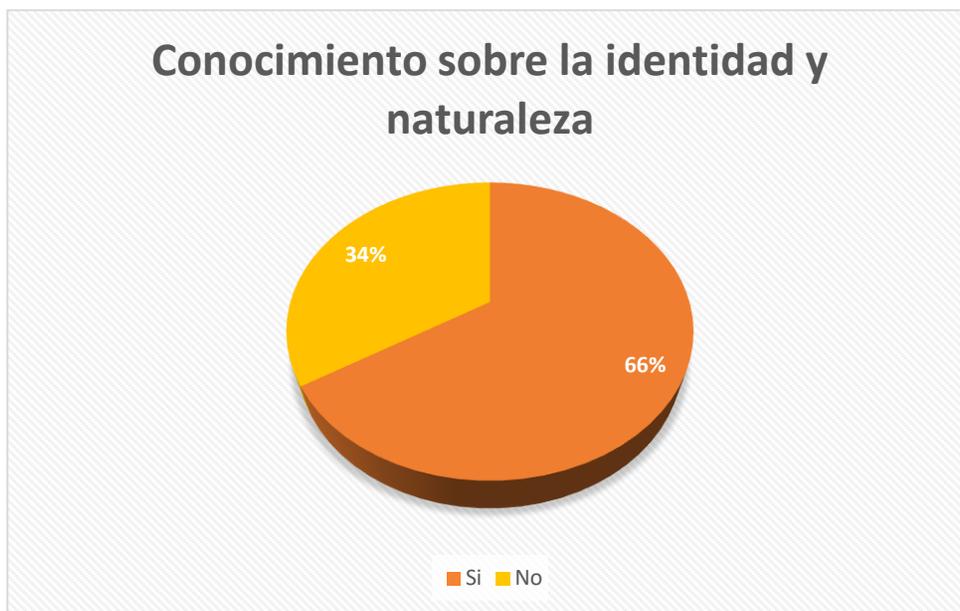


Figura 11. Conocimiento sobre la identidad y naturaleza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Elaboración propia

En la figura 11, se muestra que el 66 % de los socios encuestados puntualizan reconocer la identidad y naturaleza de la COAC Jadán Ltda., como es el caso de la misión, visión y valores organizaciones, y los diferentes servicios y/o productos financieros que ofrecen a la comunidad. Sin embargo, el 34% de los socios indican desconocer la identidad y naturaleza de la institución, y no están familiarizados con el conjunto de valores y principios que definen todas las actividades y servicios financieros.

Para García (2019) y Lapo (2014) este problema de desconocimiento se da en todas las instituciones, por la falta de publicidad para tener informado a los socios, es por ello que, recomiendan hacer una campaña publicitaria y que también sería una recomendación importante para la COAC Jadán Ltda.

Cabe destacar que, actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. no presenta medios o plataformas digitales, como una página web, que proporcione información sobre la institución, como es el caso de la naturaleza, objetivos y principios, tanto para los socios como para personas

interesadas. Lo que podría justificar que exista un desconocimiento del 34% de los socios encuestados.

Se les consultó a los socios encuestados, sobre la preferencia sobre los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. frente a otras cooperativas de la economía popular y solidaria, obteniendo la siguiente información:

Tabla 15. *Predilección de los socios sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	52%
No	31	48%
Total	65	100%

Elaboración propia

A partir de la información presentada en la **Tabla 15**, se interpreta que las opiniones de los socios encuestados están divididas sobre preferencia sobre los servicios de la COAC Jadán Ltda.; donde el 52% reconocen que efectivamente prefieren a la institución frente a a otras cooperativas de la economía popular y solidaria. Interpretándose que están conformes o satisfechos con respecto a los servicios y productos financieros que reciben, o simplemente mantienen una relación positiva.

Sin embargo, es relevante observar que el 48% de los socios encuestados puntualizan que no tienen una preferencia con la COAC Jadán Ltda., lo que significaría que mantienen una mayor relación financiera con otras cooperativas pertenecientes a la economía popular y solidaria. Esta información puede estar sustentada por los altos niveles de insatisfacción que presentan sobre los servicios financieros de la institución (Tabla 15).

De acuerdo a la información entregada por los socios encuestados acerca del posicionamiento de la la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., en el mercado, los resultados confirman la baja participación y posicionamiento que tiene la Cooperativa, frente a la competencia, donde posiblemente se ve superada por aquellas instituciones pertenecientes a segmentos superiores y que ofrecen mejores productos y servicios financieros (Figura 12).

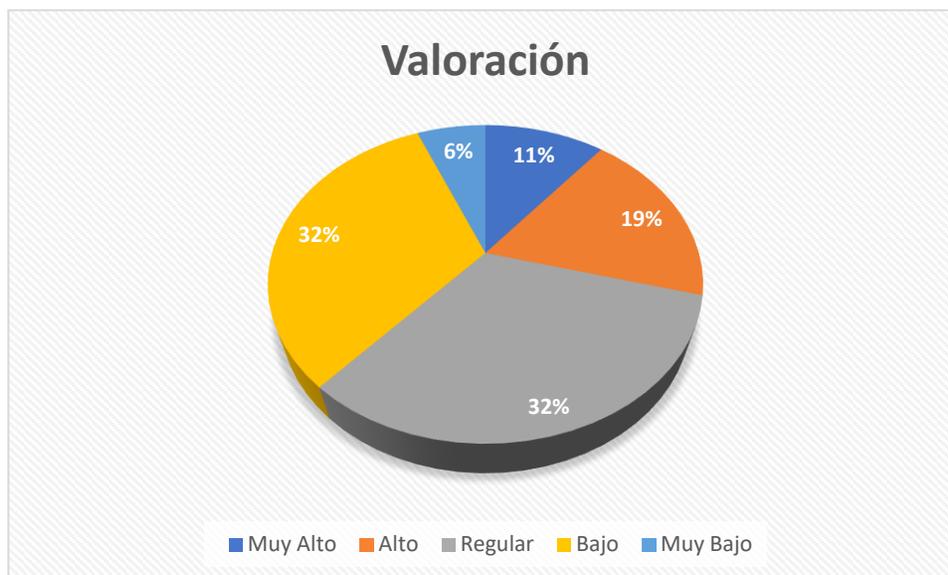


Figura 12. Valoración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., frente a otras cooperativas de la Economía Popular y Solidaria

Elaboración propia

En virtud de la importancia que tiene las nuevas tecnologías y la transformación digital en los servicios financieros, se buscó reconocer las opiniones de los socios encuestados sobre la adecuación de las operaciones, servicios y productos por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. en este aspecto.

Tabla 16. Adecuación de avances tecnológicos en operaciones, servicios y productos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	28%
No	47	72%
Total	65	100%

Elaboración propia

Se identifica que el 72% de los socios encuestados concuerdan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. no se ha ajustado a los avances tecnológicos y la transformación digital. Donde algunos puntualizaron que mantiene operaciones de forma tradicional y esencialmente presencial,

donde obligatoriamente deben acercarse a la sucursal u oficina para gestionar operaciones financieras.

Uno de los socios encuestados menciona que este aspecto representó una limitación y dificultad durante la pandemia del COVID-19, en virtud que no disponían de medios alternativos donde pueda realizar consultas o gestionar operaciones financieras, como es el caso de la banca virtual o digital que disponen la mayoría de las instituciones bancarias o financieras, o cooperativas de ahorro y crédito de segmentos superiores.

En este sentido, se buscó determina las capacidades tecnológicas y digitales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., de acuerdo a las valoraciones de los socios encuestados, reconociendo los siguientes resultados:

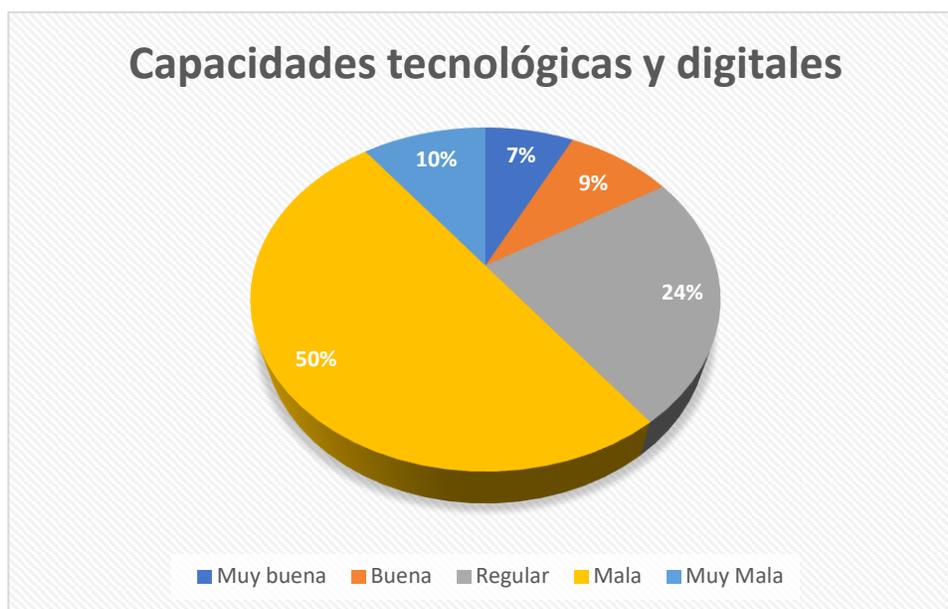


Figura 13. Capacidades tecnológicas y digitales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Elaboración propia

Los resultados muestran que el 60% de los socios encuestados califican negativamente las capacidades de la institución en implementación de elementos tecnológicos y digitales. el 60% de los socios encuestados califican negativamente las capacidades de la institución. Mientras que el

24% presentan una valoración regular. Esto puede generar que la cooperativa no sea competitiva y pierda socios, debido a que no satisface sus necesidades.

A causa de la proliferación de las nuevas tecnologías en el sector financiero, como es el caso de la banca virtual o móvil, que representa un elemento habitual e indispensable en la mayoría de las instituciones financieras y en las cooperativas de ahorro y crédito de segmento 1 y 2; por lo tanto, se buscó reconocer las opiniones de los socios encuestados sobre la importancia de este tipo de elemento tecnológico.

Tabla 17. *Importancia de la banca móvil o plataforma digital en las instituciones financieras*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	69%
No	20	31%
Total	65	100%

Elaboración propia

Los resultados que se muestra en la tabla 17, reconoce que efectivamente la implementación de elementos tecnológicos y de la transformación digital, como es el caso de la banca virtual o digital representa un factor fundamental e importante para los socios encuestados en las instituciones financieras, pues representa el 69% de la muestra de investigación. Algunos de los encuestados puntualizaban que estos elementos proporcionan facilidades y beneficios de acuerdo a sus necesidades y requerimientos financieros, como la posibilidad de gestionar operaciones y solicitudes en cualquier momento y localidad, y no tengan la necesidad de dirigirse a las oficinas.

Por último, se buscó reconocer las opiniones de los socios encuestados, sobre la posibilidad de recomendar los servicios y productos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., a sus conocidos y familiares.



Figura 14. Recomendar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Elaboración propia

A partir de la información presentada en la Figura 14, se infiere que los aspectos previamente presentados como la insatisfacción por parte de los socios encuestados y las limitaciones que presenta la COAC Jadán Ltda. en sus capacidades operacionales, y en los servicios y productos financieros que ofrecen, el 66% de los encuestados puntualizan que no recomiendan a la institución a sus conocidos y familiares.

4.2.4. Resultado de la encuesta a colaboradores

Tabla 18. Resultado encuesta a colaboradores

No.	PREGUNTA	Puntaje
a.	Liderazgo de la Gerencia	4.9
b.	Motivación en su puesto	4.7
c.	Capacitación que ha recibido hasta el momento	3.1
d.	Calificación sobre el ambiente de trabajo	4.6
e.	Confianza en las decisiones de los directivos	4.7
f.	Califique usted su carrera dentro de la empresa	4.5

g.	Conformidad con la remuneración mensual	4.0
h.	Las facilidades y herramientas para el trabajo	4.9
TOTAL PROMEDIO		4.43

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 18, el promedio del resultado total es de 4.43 que acorde con los puntajes, estaría entre Buena y Muy Buena, con un menor valor en la pregunta c relacionada a la capacitación recibida, que estaría valorada en regular, esto se podría deber principalmente a la que la Cooperativa han ingresado personal nuevo que no ha recibido todavía la capacitación más profunda, misma que se programa dos veces por año. Otro indicador bajo es la conformidad con la remuneración que tiene un puntaje de 4, que sería bueno, este coincide con lo dicho anteriormente, pues el ingreso de nuevo talento humano no siempre se hace con la mejor remuneración, sino que se alcanza con la experiencia dentro de la Institución.

4.2.5. Cadena de Valor

A continuación, se realiza la cadena de valor, que representa una herramienta estratégica de diagnóstico organizacional que permite realizar y exponer el análisis interno de la COAC Jadán Ltda. de acuerdo a las observaciones realizadas a las diferentes actividades funcionales que desarrollan, identificando las que constituyen de valor y de soporte de acuerdo a los servicios financieros que ofrecen a sus socios.

En la siguiente figura, se expone la respectiva cadena de valor, donde se expone la información recopilada a partir de las observaciones realizadas, exponiendo las actividades que constituyen primarias y de soporte.

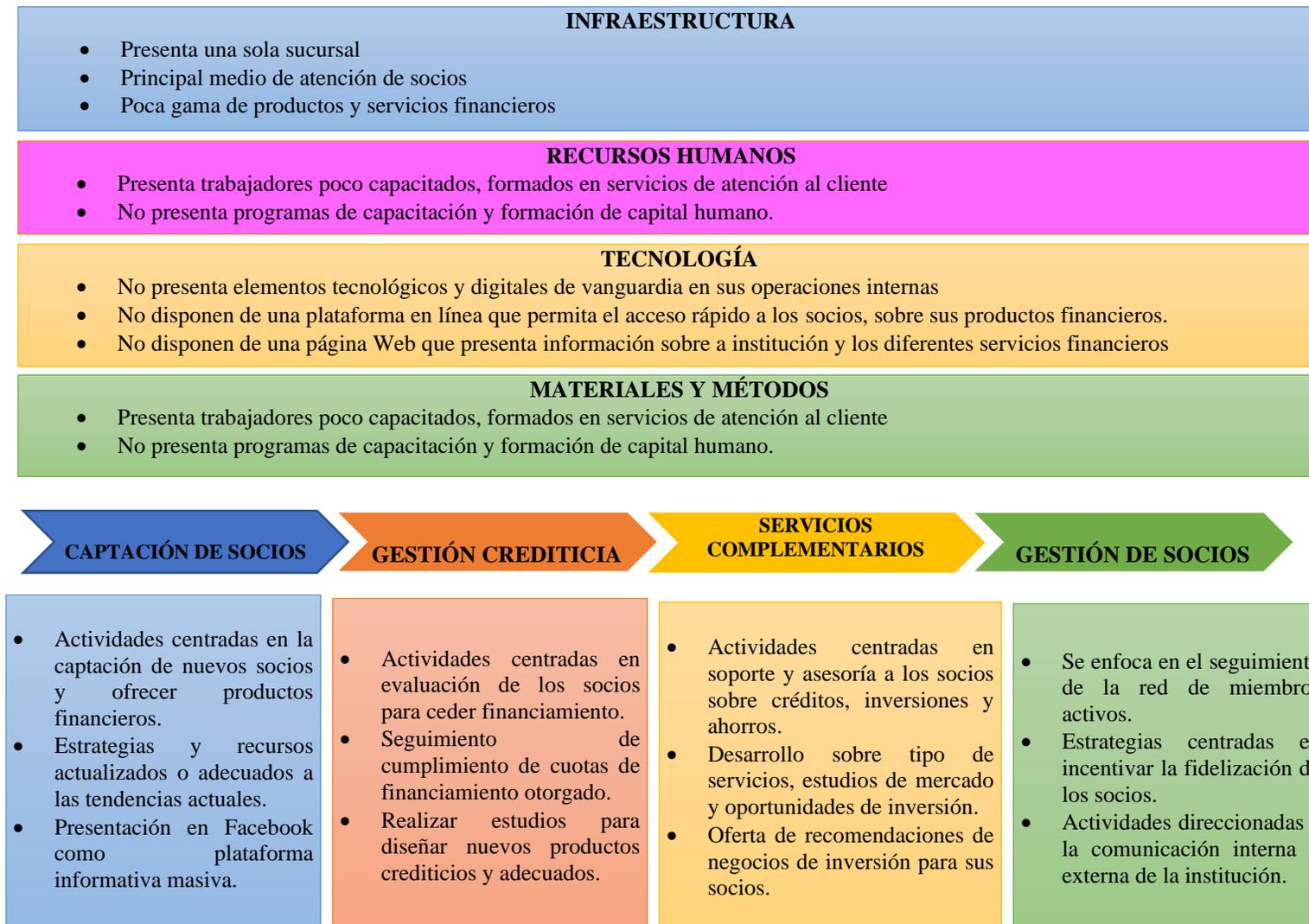


Figura 15. Cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Fuente: Porter (1995)

Elaboración propia

4.2.6. Análisis Matriz EFE

A través de la Matriz EFE, se pudo obtener un puntaje ponderado de 2.7 (Tabla 19), el mismo que nos indica que la cooperativa en su análisis externo no se encuentra amenazado en alto grado, pues existen oportunidades de mejora que se deben aprovechar. Por ejemplo, el uso de tecnología que ayude a mejorar los servicios para la atención a los socios, como la implementación de una página web, así como de una aplicación móvil, que agilite los procesos de ahorro y crédito.

Otro punto a considerar como una potencial oportunidad sería el incremento del nivel de confianza de los socios sobre las instituciones bancarias y financieras, las cuales van a permitir incrementar el número de socios que busquen solicitar servicios y productos financieros para reactivar sus negocios o emprendimientos que fueron paralizados a causa de la pandemia y la crisis económica que vive el país. Además, las limitaciones y las barreras estatales han dificultado la creación de nuevas instituciones financieras, por lo cual las cooperativas como la COAC Jadán Ltda., deben aprovechar para posicionarse en el mercado y ofrecer ofertas competitivas que les permitan mejorar la productividad.

Si bien existen oportunidades que se deben aprovechar, no se deben dejar a lado las amenazas, hay que reducirlas por medio de los puntos internos de la cooperativa. Ejecutar campañas eficientes nos ayudara a mejorar el posicionamiento de la cooperativa dentro del mercado financiero, las mismas que deben estar acompañadas de ofertas competitivas y que satisfagan las necesidades de los socios, convirtiendo una amenaza en una potencial oportunidad para el crecimiento de la empresa.

Tabla 19. Matriz EFE

Factores externos clave	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades			
Incremento en los niveles de inclusión financiera en el país.	0,03	3	0,09
Una mayor tendencia de la sociedad a solicitar servicios y productos financieros	0,1	3	0,3
Mayor nivel de confianza de la sociedad sobre las instituciones financieras y bancarias, por causa de la pandemia del COVID-19.	0,1	4	0,4

Constantes avances tecnológicos en el sector financiero para mejorar la atención a los clientes.	0,1	4	0,4
Variedad de mecanismos y plataformas que facilitan la publicidad de la institución.	0,05	4	0,2
Limitaciones y barreras estatales que dificultan el ingreso de nuevas cooperativas al sector financiero.	0,07	4	0,28
Poco poder de negociación de los proveedores, por causa de la alta variedad de ofertas en el mercado.	0,03	3	0,09
Amenazas			
Crisis económica y política en el país.	0,1	2	0,2
Alto poder de negociación de los socios y/o clientes por la alta oferta de productos y servicios financieros.	0,1	1	0,1
Competidores con mejores ofertas.	0,07	2	0,14
Incremento en las ventas y productos sustitutos.	0,05	2	0,1
Alto nivel de rivalidad en el mercado financiero y posicionamiento de las principales competencias y cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Gualaceo provincia del Azuay.	0,1	2	0,2
Vulnerabilidad a la recesión	0,05	2	0,1
Cambio en las necesidades y gustos de los compradores	0,05	2	0,1
Total	1		2,7

Elaboración propia

4.2.7. Análisis Matriz EFI

Las evidencias presentadas en la matriz EFI y en el análisis de la encuesta ciega realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., se puede apreciar que la organización esta fortalecida a su nivel interno, ya que presenta un valor de 2,60, el cual nos indica que sobrepasa el resultado promedio (Tabla 20). Aunque su posición internamente es aceptable, esta podría mejorar, fortaleciendo las debilidades que se presenta la cooperativa.

La ausencia de una dirección estratégica clara, la falta de oportunidad y talento gerencial, deja campo a la incertidumbre, respecto a la forma de actuar frente a circunstancias adversas o favorables, y les obliga a la improvisación. Además, la escasa implementación de la oportunidad laboral y capacitaciones genera inconvenientes, ya que los seres humanos necesitan renovar permanentemente sus conocimientos para mantener su eficiencia en su lugar de trabajo.

También podemos considerar que la línea de productos es limitada y las habilidades en la mercadotecnia deficientes, lo que da espacio al estancamiento, al no existir una diversificación de productos, lo que impide ser competitivos en el mercado y no satisfacer las necesidades de los clientes.

La imagen empresarial es buena según las entrevistas realizadas a los socios y la matriz EFI. Por lo cual, se debería considerar una inversión tecnológica, con el fin de ofrecer a los socios un servicio de calidad y reducir el nivel de quejas y reclamos.

Otra fortaleza importante es que posee los recursos financieros adecuados y el incremento de patrimonio, de acuerdo a las auditorías externas a los Estados Financieros, ya que presentan una razonabilidad financiera sin ninguna observación, pues esto proyecta confianza de los socios hacia el entorno; este hecho ha generado que la comunidad manifieste el apoyo a la cooperativa y declare su interés en que se desarrollen nuevos productos. Sin embargo, estos nuevos productos deben estar enfocados responder a las necesidades y deseos de los socios, ya que según las encuestas realizadas 66% de los socios no recomendarían la cooperativa.

Tabla 20. Matriz EFI

Factores internos clave	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Fortalezas			
Buena imagen empresarial	0,1	3	0,3
Recursos financieros adecuados	0,15	4	0,6
Incremento de patrimonio	0,1	4	0,4
Campañas de publicidad.	0,07	3	0,21
Personal capacitado	0,05	3	0,15
Presenta condiciones, tasas y plazos de financiamiento cómodos.	0,05	4	0,2
Presenta una estructura organizacional.	0,03	3	0,09
Debilidades			
No existe una dirección estratégica clara.	0,05	1	0,05
Existe una gran parte de socios insatisfechos de los servicios y productos que se ofrecen.	0,05	1	0,05
Ausencia de programas de capacitación y formación del capital humano.	0,1	2	0,2
Línea de productos demasiado limitada	0,05	1	0,05

Habilidades de mercadotecnia deficientes.	0,1	1	0,1
Ausencia de elementos tecnológicos de vanguardia y de transformación digital en los procesos.	0,07	1	0,07
Alto nivel de quejas y reclamos de los socios.	0,04	1	0,04
Total	1		2,51

Elaboración propia

4.2.8. Análisis Matriz FODA

Para finalizar la fase de diagnóstico organizacional sobre la COAC Jadán Ltda. se realizó un análisis FODA, estableciendo la situación actual y la realidad de los diferentes aspectos o factores que influyen en el funcionamiento, de acuerdo a la información presentada en los modelos o herramientas estratégicas previas y las observaciones realizadas sobre las diferentes operaciones y factores internos (Tabla 21).

En base a la matriz FODA se han establecido las estrategias Fortalezas-Oportunidades o conocidas como estrategias de crecimiento, estas son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias. Es por ello que, aprovechar los recursos financieros de la cooperativa en fin de mejorar los servicios y productos ayudaría a solventar las debilidades de la cooperativa, como el descontento de los socios. Estas mejoras pueden estar vinculadas en aspectos tecnológicos que agilicen los procesos financieros y publicidad de la cooperativa. Otro aspecto clave es mejorar las campañas de publicidad a través de medios digitales para llegar a nuevos nichos de mercado y promocionar nuevas ofertas en respuesta a las necesidades de los socios.

Las Estrategias Debilidades Oportunidades, son un tipo de estrategias de sobrevivencia, ya que es la combinación de las oportunidades del entorno para superar las debilidades de la cooperativa. En la tabla 21, observamos que las estrategias que se establecen son promover la profesionalización de empresa en cargos jerárquicos superiores para mejorar el desempeño de la empresa y así lograr un mayor crecimiento en base al incremento en los niveles de inclusión financiera en el país. Además, se sugiere promover un buzón de sugerencias y canales de comunicación entre las áreas y la gerencia para mejorar su productividad y el trabajo en equipo dentro de la cooperativa. Otra estrategia que ayudaría a mejorar el desempeño del personal es a través de capacitaciones en

atención al cliente y formación personal, la misma que puede ser evaluada por los socios a través instrumentos tecnológicos que permitan dar un criterio de la calidad de servicio que recibieron.

Las Estrategias Fortalezas-Amenazas son también de supervivencia y se refieren a aquellas que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechan las fortalezas del sistema. Para la cooperativa se ha establecido estrategias como la diversificación de productos y generación de ofertas competitivas para incrementar el número de socios. Sin embargo, esto debe ir acompañado de una campaña de publicidad efectiva que mejore el posicionamiento de la cooperativa. Estas estrategias nos ayudarán a superar posibles amenazas por ejemplo competidores con mejores ofertas o el cambio de los gustos y necesidades de los socios. Sin duda, dentro de estas estrategias se cuenta con desarrollo de un plan financiero que permita proteger el patrimonio y la solvencia de la cooperativa en caso de una recesión o crisis económica y política.

Las Estrategias Debilidades-Amenazas surgen de la combinación de las debilidades que deberán ser reducidas, para evitar las amenazas del entorno. Las estrategias radican en ser competitivos en el mercado financiero, ofertando los mejores planes de créditos y ahorros, a través de la diversificación de su portafolio de productos. Esto ayudará a reducir el riesgo de que las amenazas afecten al futuro de la cooperativa. Otra estrategia para dar seguimiento a la eficiencia de nuestros servicios y productos es a través de la implementación de un buzón de sugerencias, el mismo que ayudará a conocer si nuestros socios están satisfechos. Finalmente, un aspecto muy importante es dotar de una innovación tecnológica a la cooperativa, ya que según las encuestas practicadas el 69% de los socios quiere que la cooperativa tenga una página digital o una aplicación móvil para agilizar los procesos de crédito y ahorro.

El desarrollo de las estrategias a través de la matriz FODA, se indica a continuación:

Tabla 21. FODA ESTRATÉGICO

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADO “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JADÁN LTDA.”</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento en los niveles de inclusión financiera en el país. ✓ Una mayor tendencia de la sociedad a solicitar servicios y productos financieros ✓ Mayor nivel de confianza de la sociedad sobre las instituciones financieras y bancarias, por causa de la pandemia del COVID-19. ✓ Constantes avances tecnológicos en el sector financiero para mejorar la atención a los clientes. ✓ Variedad de mecanismos y plataformas que facilitan la publicidad de la cooperativa. ✓ Limitaciones y barreras estatales que dificultan el ingreso de nuevas cooperativas al sector financiero. ✓ Poco poder de negociación de los proveedores, por causa de la alta variedad de ofertas en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis económica y política en el país. ✓ Alto poder de negociación de los socios y/o clientes por la alta oferta de productos y servicios financieros. ✓ Competidores con mejores ofertas. ✓ Incremento en las ventas y productos sustitutos. ✓ Alto nivel de rivalidad en el mercado financiero y posicionamiento de las principales competencias y cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Gualaceo, provincia del Azuay. ✓ Vulnerabilidad a la recesión ✓ Cambio en las necesidades y gustos de los compradores
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena imagen empresarial ✓ Recursos financieros adecuados ✓ Incremento de patrimonio ✓ Campañas de publicidad. ✓ Personal capacitado ✓ Presenta condiciones, tasas y plazos de financiamiento cómodos. ✓ Presenta una estructura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar los recursos financieros para ofrecer a los clientes mejores ofertas. ✓ Ingresar a nuevos nichos de mercado, en base a su buena imagen empresarial. ✓ Invertir en nuevas tecnologías que faciliten la atención e información a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer un portafolio de productos más diversificado que satisfaga las necesidades y gustos de los socios. ✓ Ejecutar campañas de publicidad efectiva para mejorar su posicionamiento e imagen en el mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la infraestructura de la cooperativa, para ofrecer una mejor atención. ✓ Generar nuevas estrategias de créditos que favorezcan a los clientes, en base a políticas de gobierno (eliminación de impuestos). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar ofertas competitivas para incrementar el número de socios de la cooperativa. ✓ Desarrollar un plan financiero que permita proteger el patrimonio y la solvencia de la cooperativa en caso de una crisis financiera o política.
DEBILIDADES	DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	DEBILIDADES-AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe una dirección estratégica clara. ✓ Existe una gran parte de socios insatisfechos de los servicios y productos que se ofrecen. ✓ Ausencia de programas de capacitación y formación del capital humano. ✓ Línea de productos demasiado limitada ✓ Habilidades de mercadotecnia deficientes. ✓ Ausencia de elementos tecnológicos de vanguardia y de transformación digital en los procesos. ✓ Alto nivel de quejas y reclamos de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la profesionalización de la empresa en cargos jerárquicos superiores para mejorar el desempeño de la cooperativa y lograr un mayor crecimiento. ✓ Promover programas de capacitación para el personal de la cooperativa, en temas de atención al cliente y formación profesional. ✓ Promover un buzón de sugerencias y canales de comunicación entre las áreas y la gerencia para mejorar productividad. ✓ Utilizar recursos tecnológicos para calificar la atención al cliente. ✓ Destinar recursos mejoren los procesos de mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificar el portafolio de productos que permita incrementar el número de socios y ser competitivos. ✓ Mejorar los procesos de crédito, que agilicen su obtención y la satisfacción de los socios, con el fin de mantener la lealtad a la cooperativa. ✓ Profesionalizar las diferentes áreas de la cooperativa, que mejore la dirección estratégica y la productividad. ✓ Innovar y ofrecer servicios en línea para agilizar los procesos. ✓ Promover un buzón de sugerencias para los socios y clientes para conocer si están satisfechos o que aspectos se deben corregir. ✓ Trazar una plan financiero en caso de una crisis económica o política.

Elaboración propia.

4.3. Definición de Estrategias de la Institución

A partir del diagnóstico organizacional y la información presentada en el análisis FODA, que expone la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., se expone en la presente sección la última fase de la planificación estratégica, que corresponde a la definición de las estrategias y acciones para alcanzar los objetivos planteados, fundamentándose en las fortalezas, aprovechando las oportunidades, y solventando las debilidades y amenazas que experimenta.

En este aspecto, se expone en la siguiente tabla las estrategias definidas de acuerdo a los objetivos establecidos previamente, con su respectiva descripción y los factores que se buscan alcanzar con su desarrollo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Tabla 22. Definición de estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Objetivos	Estrategias	Descripción	Indicador	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Optimizar las actividades, elementos y recursos que desarrollan en los procesos internos de la institución, para asegurar un mayor nivel de desempeño y efectividad en los resultados.	Desarrollar programas de capacitación y formación para el capital humano de la institución	Es necesario que en la institución se gestionen periódicamente programas de capacitación y formación sobre los trabajadores, en la búsqueda de incrementar sus conocimientos, habilidades y competencias, influyendo directamente en sus capacidades y desempeño.	6 capacitaciones	Gerencia General	Anual	\$ 1500,00
	Desarrollar acciones de mejora de procesos internos de la institución	A causa de la poca innovación y mejora en los procesos internos, es necesario gestionar acciones orientadas en la evaluación de las operaciones internas, especialmente las primarias, en la búsqueda de estandarizar y mejorar los procesos e implementar los elementos tecnológicos necesarios para incrementar su desempeño, minimizar el costo y reducir los tiempos de ejecución.	4 manuales de Procesos	Gerencia General	Anual	\$ 1200,00

	Implementar plataforma digital que facilite las operaciones financieras y soluciones a los socios.	Con el fin de facilitar los procesos de las operaciones financieras, sería importante el desarrollo de tecnologías que ofrezcan portabilidad, inmediatez y facilidad, por lo cual, la implementación de una plataforma digital agilizará las diversas operaciones.	1 aplicación móvil	Gerencia General	Anual	\$ 2000,00
Asegurar que los servicios y productos financieros que se ofrecen a los socios y/o clientes sean de calidad y cumplan satisfactoriamente con las necesidades y requerimientos que experimentan; incrementando su nivel de satisfacción y valoración.	Gestionar auditorias sobre los servicios y productos financieros de la institución	En virtud que se realizan pocas auditorias centradas en reconocer la calidad y efectividad de los servicios y productos financieros, es necesario un mayor nivel de desarrollo de estas acciones para reconocer la efectividad de las mismas, y que estén adecuadas a las tendencias en el mercado financiero y en la economía popular y solidaria. Asegurando que se alcancen los resultados esperados tanto para la institución como para los socios, y que se realicen los respectivos cambios o modificaciones necesarias.	1 auditoria	Gerencia General	Anual	\$ 1500,00

	Gestionar auditorias centradas en el nivel de satisfacción y necesidades de los usuarios	Asociado con la estrategia anterior, es necesario también gestionar acciones centrada en la identificación y evaluación del nivel de satisfacción de los socios, reconociendo periódicamente sus valoraciones, opiniones y experiencias sobre los servicios y productos financieros, y gestionar los cambios oportunos para asegurar su fidelidad, satisfacción	1 auditoria	Gerencia General	Anual	\$ 1500,00
Incrementar el monto de los activos y número de socios de la institución para ser clasificadas en el segmento 3 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).	Establecer servicios y/o productos financieros atractivos, con requisitos alcance de la mayoría de la población	En la búsqueda de aumentar el valor de los activos y de socios, es necesarios establecer nuevos productos y servicios financieros que sean accesibles y con pocos requisitos, como la creación de una cuenta de ahorro, a partir de un valor mínimo. Con la finalidad de incentivar la asociación por personas interesadas, y que progresivamente el monto de los activos de la institución.	5 productos	Gerencia General	Anual	\$ 800,00

	Definir programas de incentivos y premios para los socios de la institución.	Es la búsqueda de incentivar el ahorro en la búsqueda de incrementar el monto de los activos, es necesario definir programas de incentivos y premios para los socios actuales y nuevos sobre el aumento del ahorro e inversión en la misma institución, incentivando la participación y fidelización. Proporcionando opciones de financiamientos, bienes como electrodomésticos y dispositivos electrónicos, como premios por su participación.	1 incentivos promocionales	Gerencia General	Anual	\$ 1440,00
Incrementar el posicionamiento, visibilidad y reconocimiento de la institución en el mercado financiero y en la economía popular y solidaria, en la parroquia Jadán del cantón Gualaceo, provincia del Azuay.	Desarrollar una página web para incrementar la difusión de información sobre la institución.	En la búsqueda de incrementar la visibilidad y posicionamiento de la institución, es fundamental que desarrollen una página web, donde expongan información sobre la cooperativa y sobre los diferentes productos y servicios financieros que se ofrecen, en la búsqueda de facilitar a las personas interesadas realizar consultas sobre las características y	1 página web	Gerencia General	Anual	\$ 2000,00

		servicios de la cooperativa, y gestionar fácilmente la solicitud de forma rápida y en cualquier parte.				
	Desarrollan plan de publicidad y promoción orientados en principales medios de comunicación	En virtud de la influencia e impacto que tienen las redes sociales y el Internet en la actualidad, es necesario desarrollar promociones orientadas en estos medios y que incentiven el interés sobre la institución y los diferentes servicios y productos financieros que se ofrecen, y direccionen a la visita de la página web.	24 campañas publicitarias	Gerencia General	Anual	\$ 2160,00
TOTAL						\$14100,00

Elaboración propia

A través de las estrategias previamente presentadas, se considera que se logra solventar la mayoría de las debilidades y limitaciones que experimenta la COAC Jadán Ltda. con respecto a sus operaciones internas, servicios y productos financieros, asegurando incrementar el nivel de fidelización, participación y satisfacción de los socios. Permitiendo alcanzar un mayor nivel de capacidades y adecuarlos a las nuevas tendencias en el mercado financiero y en la economía popular y solidaria, y disponer de los elementos necesarios para aumentar su posicionamiento y participación, y que posteriormente se refleje en mejorar su clasificación en el segmento 3 por parte del Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Una sección de las estrategias está orientada en las operaciones internas de la COAC Jadán Ltda., donde primero se incentiva el desarrollo de programas de capacitaciones y formación en el capital humano, en la búsqueda de incrementar los conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores y colaboradores de la institución, reflejándose en un mayor nivel en los servicios de atención al cliente y desempeño en sus funciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como también la implementación de los elementos y recursos que representen un mejoramiento e innovación en los procesos internos, que represente un aumento en la efectividad y rendimiento, reducción en los tiempos de ejecución y costos asociados.

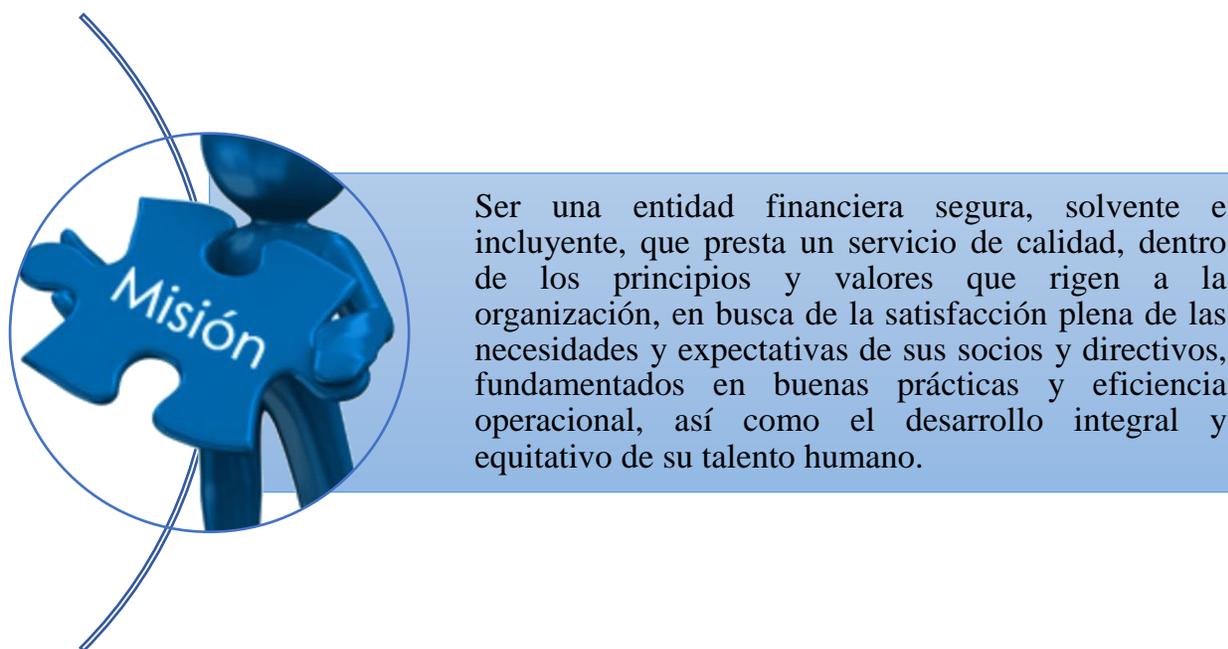
También algunas estrategias se enfocan en solventar las debilidades y limitaciones que experimenta la COAC Jadán Ltda., con respecto a las nuevas tecnologías de la información y comunicación y la nueva realidad provocada por la pandemia del COVID-19; como es la definición de una página web donde expongan y divulgan información o contenido sobre los servicios financieros, y abarcar un espectro más amplio para captar nuevos socios y visibilidad en el mercado financiero y economía popular y solidaria.

4.4. Propuestas de una nueva Misión y Visión

4.4.1. La nueva Misión

La nueva Misión de la Cooperativa, se realizó con la participación del personal administrativo, directivos y de la dirección, obteniendo una misión enfocada en los socios, clientes y a los

empleados, que día a día se esfuerzan por ser mejores y sacar adelante a la institución. A continuación, se puede leer la Misión:



4.4.2. La nueva Visión

De la misma manera como se obtuvo la Misión, la nueva Visión se realiza con el apoyo, entendimiento y razonamiento de todos, considerando cómo quieren ver a su Institución de aquí a al 2025, teniendo el siguiente resultado:



“En el 2025 seremos reconocidos a nivel provincial, como una entidad financiera líder por su servicio, cobertura y liderazgo, con compromiso solvente, eficiente y una administración eficaz”.

4.4.3. Los nuevos Valores

El listado de los valores de la Cooperativa quedó de la siguiente manera:

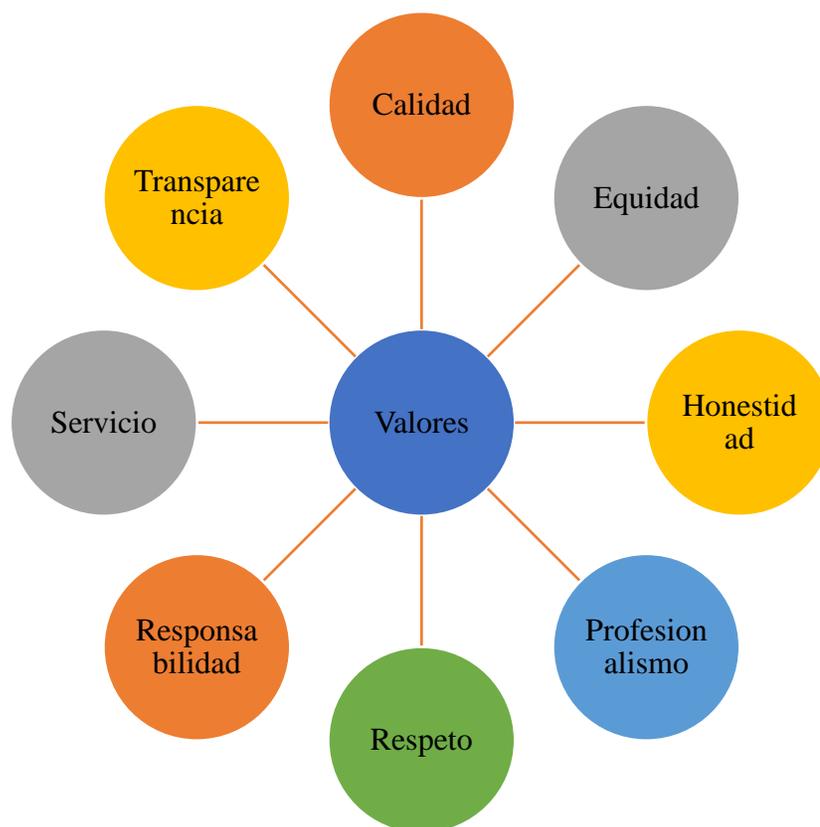


Figura 16. Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Elaboración propia

4.4.4. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) del proyecto

El BSC que se plantea para la COAC Jadán Ltda., permitirá controlar el avance y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados en las perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Financiera y Socios y Mercado.

El BSC va iniciar con el planeamiento de la misión, y a continuación dos actividades: Mejorar las condiciones de bienestar y seguridad de los empleados, directivos y socios y Desarrollar las capacidades organizacionales requeridas en sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos, que van a dar lugar al cumplimiento del primer indicador que es Aprendizaje y

Crecimiento. Luego sigue un conjunto de actividades que involucra: gestionar la innovación para el desarrollo de productos y servicios, implementar modelos efectivos de promoción de servicios, mejorar el autocontrol y la gestión de riesgos e incrementar los niveles de calidad e impacto de procesos y servicios; estas actividades van a indicar si se cumple con los procesos internos. El siguiente indicador es el financiero, que involucra dos actividades: Optimizar el gasto y garantizar su adecuada aplicación e incrementar la disponibilidad de recursos para la inversión financiera. Finalmente, el último indicador es el Socios y Mercado. En este indicador está constituido por tres actividades: Contribuir con la responsabilidad social de la provincia, incrementar los niveles de cobertura e incrementar los niveles de satisfacción y bienestar de los socios.

Con todos los indicadores antes mencionados cumplidos, llegamos a la visión de la empresa, que a su vez nos indica a donde quiere la cooperativa que quiere llegar. Cabe recalcar que todo el cuadro de mando integral debe estar basado en el liderazgo, competitividad e innovación y responsabilidad social.

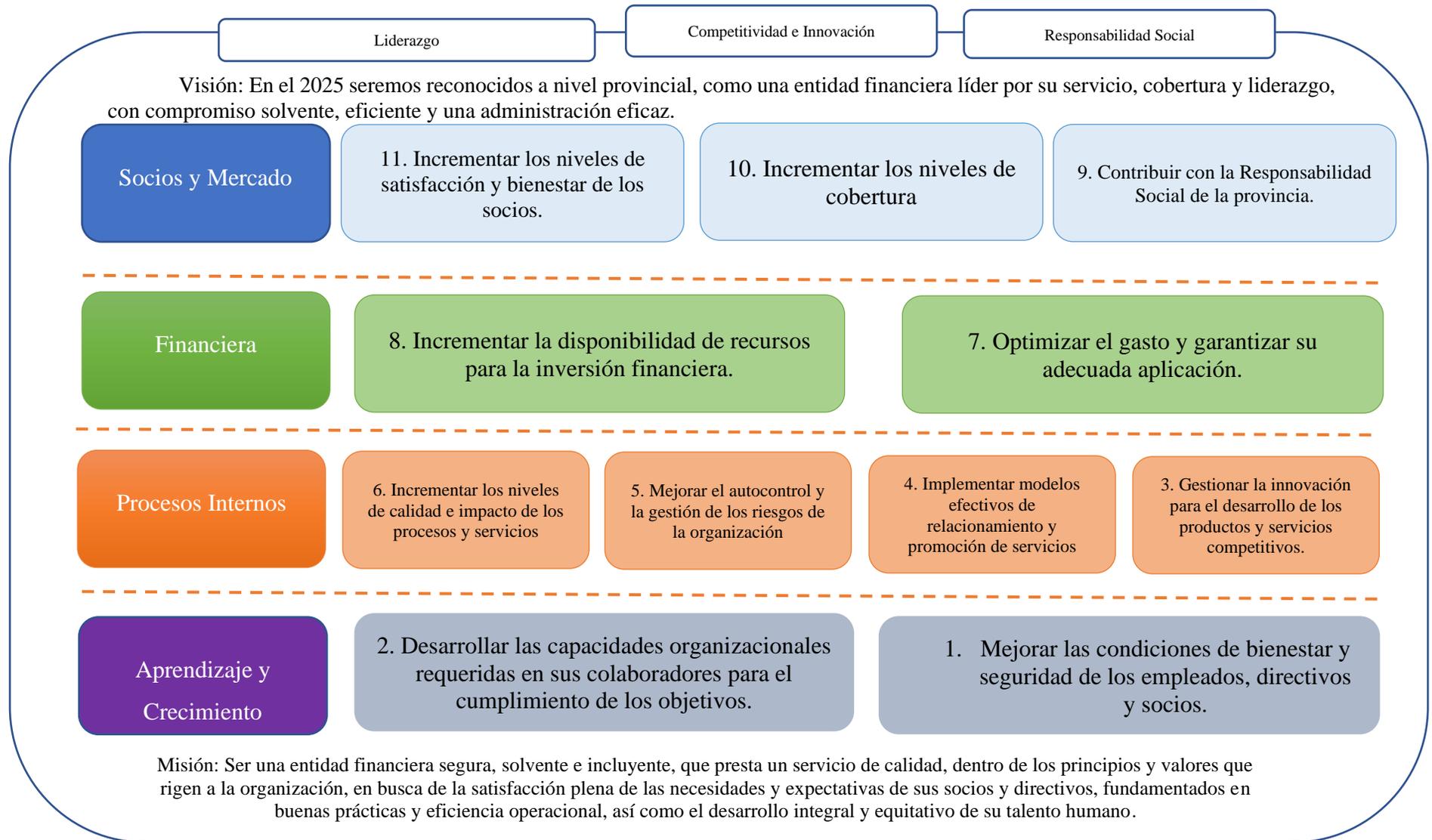


Figura 17. Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Gonzales & Rodriguez, 2020)

Elaboración propia

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la COAC Jadán Ltda., unido a la aplicación de otras herramientas complementarias, le permitirá al equipo de dirección observar globalmente la marcha de los aspectos clave de la gestión de la Institución, lo que permitirá corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas u objetivos previstos, mediante un control por excepción a ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente, las que por medio de señales rápidas de alerta permiten identificar los incumplimientos, con sus causas y responsables, ligadas al nivel inmediato inferior de su propia función directiva. La información debe obtenerse con rapidez para poder actuar a tiempo y continuar con el plan hasta la consecución exitosa de todos y cada uno de sus objetivos.

5. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la presente investigación, orientada en la definición de una planificación estratégica para la COAC Jadán Ltda., centrada en solventar las principales deficiencias y limitaciones que experimentan en sus operaciones, servicios y productos financieros, y para incrementar sus posibilidades para ser calificada en el segmento 3 por la SEPS, se establecen las siguientes conclusiones:

- A partir de la investigación teórica y antecedentes, se identificó que la planificación estrategia que representa un elemento fundamental en el ámbito empresarial, especialmente en establecer los elementos, procedimientos y recursos que requieren para alcanzar los objetivos establecidos, definiendo efectivamente la dirección sobre el panorama futuro que desean alcanzar de acuerdo al potencial y oportunidades del negocio; para incrementar su rendimiento operativo, comercial y económico. Reconociendo que su proceso de definición o desarrollo se basa en fases o etapas, que tienen diferentes interpretaciones de autores y fuentes bibliográficas, pero generalmente se divide en tres, que corresponde a la definición de la naturaleza y filosofía de la empresa, el diagnóstico organizacional y de la situación actual, y finalizando con la exposición de las estrategias y de las actividades, elementos y recursos que las conforman.

- En la fase de diagnóstico organizacional de la planificación estratégica, se reconoció la situación actual de la COAC Jadán Ltda., como son los aspectos internos que definen sus fortalezas y debilidades, y los externos que establecen sus oportunidades y amenazas, a partir de diferentes modelos o herramientas estratégicas, como el PEST, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y el FODA. Logrando identificar a partir de las observaciones y opiniones de los mismos socios y/o clientes de la institución, las principales limitaciones, deficiencias y problemas que experimentan sobre las operaciones, servicios y productos financieros, como la poca adecuación a las nuevas tendencias en el mercado financiero y economía popular y solidaria, y el desconocimiento de los recientes avances tecnológicos y transformación digital en el sector financiero.
- Estableciendo de acuerdo a la situación actual de la COAC Jadán Ltda., según sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas puntualizadas en el FODA, y los objetivos organizacionales establecidos, las diferentes estrategias enfocadas en solventar o minimizar en lo posible las limitaciones, deficiencias y problemas que experimentan en sus operaciones, servicios y productos financieros, en la búsqueda que estén más adecuados a las nuevas tendencias en el mercado financiero y sean atractivos para las personas de la parroquia Jadán del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, significando un incremento en el volumen de socios y activos. Como también, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la transformación digital, en la búsqueda adecuar sus servicios a las nuevas necesidades y exigencias de los socios, brindando mayores facilidades en realizar consultar y operaciones financieras por medio de una banca virtual o digital, y la definición de una página web como principal medio para la divulgación de información y promoción sobre los productos y servicios de la institución.

6. RECOMENDACIONES

- En relación a las recomendaciones, principalmente se establece la importancia que la COAC Jadán Ltda., periódicamente realice el proceso de planificación estratégica, especialmente el diagnóstico organizacional, para reconocer el escenario y las tendencias actuales asociadas con el mercado financiero y la economía popular y solidaria, y reconocer a tiempo las nuevas exigencias, necesidades y requerimientos de los socios y/o clientes, obteniendo información efectiva sobre los cambios y mejoras que deben realizar en sus operaciones, servicios y productos financieros, en la búsqueda de garantizar que dispongan de los elementos y capacidades para alcanzar los objetivos establecidos.
- Adicional, gestionar seguimiento y evaluaciones sobre el desempeño de las estrategias, en la búsqueda de identificar que alcancen los resultados esperados, o para realizar las correcciones o modificaciones pertinentes.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, vol. 11, núm. 1-2, 333-338.
- Álvarez, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas de Análisis Estratégico: Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). *Palermo Business Review*, No. 14, 45-64.
- Arciniegas, Y. (24 de Mayo de 2021). *Los retos de Guillermo Lasso, el presidente que devuelve Ecuador a la derecha*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/américa-latina/20210523-retos-guillermo-lasso-ecuador-derecha>
- Asobanca. (11 de Junio de 2021). *Hablemos sobre la inclusión financiera en el Ecuador*. Obtenido de Asociación de Bancos del Ecuador: <https://asobanca.org.ec/educacion-financiera/hablemos-sobre-la-inclusion-financiera-en-el-ecuador-como-estan-las-cifras/>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Banco Mundial. (2021). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Barría, C. (13 de Abril de 2021). *Guillermo Lasso: 3 problemas que enfrenta la frágil economía de Ecuador*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56683894>
- Barriga, L. (2006). *La Planificación*. Universidad Yacambú.
- BCE. (30 de Septiembre de 2020). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- BCE. (2021). *Cifras económicas del ecuador*. Banco Central del Ecuador.
- BCE. (2021). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. Banco Central del Ecuador.

- BCE. (30 de Septiembre de 2021). *Ecuador registra un crecimiento interanual de 8,4% en el segundo trimestre de 2021*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- BCE. (2021). *Estadísticas de Inclusión Financiera*. Banco Central del Ecuador.
- Bedoya, L., & Zuluaga, J. (2015). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillon*. Universidad Tecnológica De Pereira.
- Bernazza, C. (1991). *La Planificación*. FLACSO.
- Bojórquez, M. I., & Pérez, A. (2013). La Planeación Estratégica. Un Pilar En La Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 50-72.
- Borges, C. (18 de Octubre de 2019). *Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>
- BSI. (2021). *¿Qué es una norma? ¿Y qué es lo que hace?* Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de BSI Grupo: <https://www.bsigroup.com/es-ES/Normas/Informacion-sobre-las-normas/Que-es-una-norma/>
- Caldana, D. (2016). *Conceptos generales sobre enfoque de procesos de negocios*. Chile: Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Castillo, I. (7 de Septiembre de 2017). *Beneficios de la Planeación Estratégica*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- CCQ. (19 de Febrero de 2021). *Tendencias de pagos digitales en la banca para el 2021*. Obtenido de Cámara de Comercio de Quito: <https://ccq.ec/tendencias-de-pagos-digitales-en-la-banca-para-el-2021/>

CONAFIPS. (09 de Septiembre de 2021). *“Aliados 2021”*: Nuevas organizaciones financieras de la economía popular y solidaria se incorporan a la familia CONAFIPS. Obtenido de Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias: <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/aliados-2021-nuevas-organizaciones-financieras-de-la-economia-popular-y-solidaria-se-incorporan-a-la-familia-conafips/>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “JADÁN”. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO FANANCIERO Y SOCIAL*. Gualaceo: Cooperativa de Ahorro y Crédito “JADÁN”. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#search/cinterno%40coopjadan.fin.ec/FMfcgzGkXcwnzhMGGbQrqZGvwBnzHvbc?projector=1&messagePartId=0.1>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. (2019). *Planificación Estratégica*. Azuay. Ecuador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadan Ltda. . (2015). *Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadan Ltda.* . Azuay, Ecuador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadan Ltda. .

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. (2010). *Plan Estratégico 2010-2014*. Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.

Cuartin, A. (24 de Noviembre de 2020). *¿Qué son indicadores? Tipos y beneficios de utilizarlos*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Lemontech: <https://blog.lemontech.com/que-son-indicadores-y-cuantos-tipos-existen-ejemplos/>

Culqui, G. (2013). *Las cooperativas de ahorro y crédito y su incidencia sobre el ahorro en el Ecuador*. Escuela Politécnica Nacional.

- Datta. (5 de Octubre de 2020). *Banca 4.0 y los retos tecnológicos de los nuevos tiempos*. Obtenido de Datta Business Innovation: <https://datta.com.ec/articulo/banca-4-0-y-los-retos-tecnologicos-de-los-nuevos-tiempos>
- Dávila, G. (2017). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
- DELSOL. (2021). *Servicio*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Software DELSOL: <https://www.sdelso.com/glosario/servicio/>
- Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. *Revista EAN*, No. 84, 97-108.
- Espinosa, G. (30 de Julio de 2013). *Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución y control*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/>
- Esucomex. (2016). *análisis estratégico organizacional*. Esucomex.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México : Pearson Educación.
- Gairín, J. (1997). *Elementos de planificación*. P.G.I.F.
- Galiana, P. (9 de Noviembre de 2020). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, J. A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, Vol. 38, 1-16.

- García, J., Prieto, R., García, E., Sukier, H., & Martínez, J. (2017). *Elementos de la planificación estratégica en pymes*. VI Congreso Iberoamericano De Investigación De Operaciones Y Ciencias Gerenciales .
- Gonzales, J., & Rodriguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. . Bogotá: Díaz de Santos.
- González, D. (30 de Diciembre de 2020). *Tendencias tecnológicas para la banca en el 2021*. Obtenido de COBIS: <https://blog.cobiscorp.com/tendencias-tecnologicas-banca-2021>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2004). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. México: McGraw Hill.
- Granda, C. (2017). *Actualización de la planificación estratégica para la Cooperativa De Ahorro y Crédito Policía Nacional*. Universidad Tecnológica Israel .
- Hernández, R. (2017). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL.
- ISO. (2018). *ISO 31000 - Gestión del riesgo*. Organización Internacional de Normalización.
- Kaplan, R. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. McGraw Hill.
- Kawak. (2019). *Conceptos y definiciones clave*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Kawak: <https://landing.kawak.net/conceptos-y-definiciones-clave-de-auditoria#auditoriasdelsistemadegestin>
- Lapo, K. (2014). *Planeación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará (COOPYMEC), Socia de la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) de la Región Siete*. Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Buenos Aires, Argentina: Fundación Altair.
- OIT. (2016). *Mejore su negocio. Planificación empresarial*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Páez, F. (2 de Octubre de 2012). *Dirección Estratégica. Planificación Estratégica*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021, de CMI Gestión: <http://cmigestion.es/2012/10/02/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- Peñañiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *FIPCAEC Vol. 4, Año 4*, 107-133.
- Pérez, A. (8 de Marzo de 2016). *La planificación empresarial más completa*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021, de OBS - Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/la-planificacion-empresarial-mas-completa>
- Pérez, Á. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1*, 113-130.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Rei Argentina S.A.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- QuestionPro. (2020). *¿Qué es la investigación documental?* Recuperado el 19 de Noviembre de 2021, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos, vol. 8, núm. 3*, 377-389.

- Quiroa, M. (01 de Noviembre de 2019). *Cliente*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Quiroa, M. (09 de Marzo de 2020). *Planificación estratégica*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Quiroa, M. (07 de Enero de 2020). *Producto*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/producto.html>
- Ramírez, F. (2021). Elecciones Ecuador 2021: entre la despolarización lenta y el retorno de la gran batalla. *Análisis Carolina, Vol 13*, 1-15.
- Ramón, J., Erazo, J., Narváez, C., & Ormaza, J. (2019). Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario. *Visionario Digital, Vol.3, No. 2.2*, 216-237.
- Reyes, A. (2012). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Rock Content. (29 de Enero de 2019). *¿Cómo hacer una planeación estratégica para tu empresa?* Recuperado el 17 de Noviembre de 2021, de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/planeacion-estrategica/>
- Sánchez, J. (2009). Un concepto emergente de planeación. *Clío América, Vol. 3, No. 5*, 39-59.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh Business School : Reino Unido .
- Steiner, G. (2017). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Taipe, J. (2015). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando, Vol. 2, No. 2*, 125-148.
- Terry, G. (2012). *Principios de Administración*. San Diego, CA, Estados Unidos de America: Editorial Continental.

- Torres, I. (Febrero de 2020). *¿Cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento?* Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de IVE Consultores: <https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL*. UDGVirtual.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando, Vol. 3, No. 8*, 335-344.
- Westreicher, G. (25 de Agosto de 2020). *Planificación*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion.html>

8. ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a clientes

ENCUESTA

La presente encuesta está dirigida a los socios y/o clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. enfocada en reconocer sus opiniones, valoraciones y experiencia sobre los servicios financieros recibido por parte de la institución, permitiendo reconocer los aspectos o elementos que se deben considerar para la definición de la planificación estratégica.

Información General

1. Género

Hombre ()

Mujer ()

2. Rango de Edad

Entre 18 y 25 años ()

Entre 26 y 32 años ()

Entre 33 y 40 años ()

Entre 40 y 48 años ()

Entre 49 y 60 años ()

Más de 60 años ()

3. Estado Civil

Soltero ()

Casado ()

Unión libre ()

Divorciado ()

Viudo ()

Otro ()

4. Actividad Económica

Trabajador ()

Independiente ()

Empresario ()

Estudiante ()

Jubilado ()

Otro ()

Información sobre Institución

5. ¿Cuál es la antigüedad o tiempo que presenta con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.?

Menos de 1 años ()

Entre 1 y 3 años ()

Entre 3 y 5 años ()

Entre 5 y 10 años () Más de 10 años ()

6. ¿Cuáles son los productos y servicios financieros que presenta con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.?

Ahorro () Crédito Consumo () Crédito Productivo ()
 Crédito Empresarial () Crédito Emergente () Otros

7. ¿Cómo calificaría el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.?

Muy Buena () Buena () Regular ()
 Mala () Muy Mala ()

8. ¿Cómo calificaría la capacidad de los servicios y productos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.?

Muy Buena () Buena () Regular ()
 Mala () Muy Mala ()

9. ¿Nivel de satisfacción con respecto a los servicios y productos que recibe de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.?

Muy Alto () Alto () Regular ()
 Bajo () Muy Bajo ()

10. ¿Cómo calificaría los requisitos o criterios que establece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. para acceder a los servicios y productos financieros?

Muy Fáciles () Fáciles () Regulares ()
 Difíciles () Muy Difíciles ()

11. ¿Tiene conocimiento sobre la identidad y naturaleza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.?

Si () No ()

12.¿Tiene predilección o preferencia sobre los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., frente a otras cooperativas de la Economía Popular y Solidaria?

Si () No ()

13.¿Cuál es la valoración que establece a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., frente a otras cooperativas de la Economía Popular y Solidaria?

Muy Alto () Alto() Regular ()
Bajo () Muy Bajo ()

14.¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda. ha adecuado sus operaciones, servicios y productos a los recientes avances tecnológicos?

Si () No ()

15.¿Cómo calificaría las capacidades tecnológicas y digitales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda.?

Muy Buena () Buena () Regular ()
Mala () Muy Mala ()

16.¿Considera que la existencia de una banca móvil o plataforma digital representa un elemento fundamental para las instituciones financieras?

Si () No ()

17.¿Recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadán Ltda., a sus conocidos y familiares?

Si () No ()

Anexo 2 Encuesta empleados

ENCUESTA RECURSOS HUMANOS

Califique de 1 hasta 5 según su estimación y satisfacción, bajo el siguiente concepto:

<u>Calificación</u>	<u>Puntaje</u>
Muy Buena	5
Buena	4
Regular	3
Insuficiente	2
Ineficiente	1

- a. Califique el liderazgo de la Gerencia ()
- b. ¿Cómo califica su motivación en su puesto? ()
- c. ¿Cómo califica la capacitación que ha recibido hasta el momento? ()
- d. ¿Cómo calificaría su ambiente de trabajo? ()
- e. ¿Tiene confianza en las decisiones de los directivos? ()
- f. ¿Cómo calificaría usted su carrera dentro de la empresa? ()
- g. ¿Cómo calificaría su remuneración mensual? ()
- h. ¿Cómo calificaría usted las facilidades y herramientas para el trabajo? ()