

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO  
DE GESTIÓN BASADO EN LAS NORMAS ISO  
9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 EN  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ  
DEL VALLE**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

DIANA ELIZABETH GUALOTUÑA GUAÑA

PROFESORA GUÍA  
MSc. JENNY MÁRQUEZ ASTORGA  
PROFESORA METODOLÓGICO  
MSc. MARIA GABRIELA ALBURJAS

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO  
DE GESTIÓN BASADO EN LAS NORMAS ISO  
9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 EN  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ  
DEL VALLE**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir esta experiencia tan enriquecedora.

A mis hijos Isabel y Sebastián, ellos son el impulso que necesito para poder alcanzar grandes cosas, son lo más importante en mi vida.

A mi esposo Javier por su amor, comprensión y paciencia que me inspira para seguir adelante.

De manera muy especial a mis padres Hugo y Juana y a mis hermanos Nadya y Víctor que me han sabido ayudar y motivar en este camino, gracias por su apoyo incondicional.

**Diana E.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera especial a mis profesores MSc. Jenny Márquez y MSc. María Gabriela Alburjas por su profesionalismo, calidad humana y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

Al grupo de docentes de la Universidad de Viña del Mar que fueron mis profesores durante esta Maestría, gracias por impartirnos sus conocimientos de una manera excepcional, por su tiempo y su apoyo.

Agradezco al Ing. Santiago Gualotuña Gerente General y a la Ing. Sonia Chumaña encargada del Área de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle por abrirme las puertas de su institución y brindarme la información necesaria para poder culminar con éxito el presente trabajo de grado.

**Diana E.**

GUALOTUÑA, Diana. **Planificación Estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magíster en Sistemas Integrados de Calidad. Viña del Mar, 2021.

## RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Grado, se ha efectuado una Planificación Estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle. Se ha detectado que la ausencia de una planificación estratégica adecuada y enfocada a la integración de estos Sistemas de Gestión es el principal problema en la institución y la limita para que la pueda lograr sus objetivos orientados a la calidad total. El trabajo se desarrolla en cuatro capítulos; las generalidades y fundamentos, información de la organización, sus perspectivas, objetivos, descripción del problema, antecedentes y bases teóricas se tratan en los dos primeros y se apoyan en autores importantes como Chiavenato (2006) con Introducción a la Teoría General de la Administración, D'Alessio (2008) con El proceso estratégico Un enfoque de Gerencia, los autores Fragueta, Carral, Troya y Villa (2012) con el tema. La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial y Hill, Jones y Schilling (2014) con la Administración Estratégica: Teoría y Casos Un enfoque Integral. El tercer capítulo se refiere al Marco Metodológico, donde se define y enmarca en un tipo de proyecto y diseño descriptivo, de investigación aplicada, carácter de campo no experimental y transeccional; se describe la Estructura Desagregada del Trabajo y las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. En el capítulo cuatro se muestran los resultados obtenidos con la determinación de las cuestiones internas y externas mediante la técnica FODA, se obtuvieron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se valoraron, jerarquizaron y priorizaron y finalmente se determinaron las estrategias Ofensivas, Defensivas, Reorientación y de Supervivencia. Como último punto se realizó la formulación de la Planificación Estratégica enfocada al Sistema Integrado de Gestión.

**Palabras Claves:** Análisis FODA, Estrategias FODA, Sistema Integrado de Gestión.

GUALOTUÑA, Diana. **Strategic planning for the implementation of the integrated management system based on ISO Standards 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 in the Saving and Credit Cooperative Luz del Valle.** Universidad Viña del Mar. School of Engineering and Business. Master in Integrated Quality Systems. Viña del Mar, 2021.

## **ABSTRACT**

In this Final Degree Project, a Strategic planning for the implementation of the integrated management system based on ISO Standards 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 in the Saving and Credit Cooperative Luz del Valle; It originates from the detected problem referring to the absence of adequate strategic planning focused on the integration of these is the principal problem in this institution and limit that can achieve its objectives oriented to total quality. This document is developed in four chapters; the generalities and fundamentals, information related to the organization, its perspectives, objectives, problems description, antecedents and theoretical bases are covered in the first two; supporting these contents, by important authors such as Chiavenato (2006) in Introduction to the General Theory of Administration, D'Alessio (2008) whose theme is The strategic process A management approach, the authors Fraguera, Carral, Troya and Villa (2012), whose theme is the integration of Management Systems, Hill, Jones, Schilling (2014) whose theme is Strategic Management: Theory and Cases a Comprehensive Approach. In the third chapter, the Methodological Framework is exposed, where it is defined and framed in a project type and descriptive design, of applied research, non-experimental and transectional field character; it's also included the Disaggregated Structure of Work, also with techniques and instruments for data processing. Chapter four shows the results of this project, the determination of the internal and external issues of the organization, using the SWOT technique, thus determining the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. These were valued, ranked and prioritized according to the impact on the organization. Offensive, Defensive, Reorientation and Survival strategies were determined. In the last point the formulation of the Strategic Planning was done; clearly focused on the Integrated Management System

**Keywords:** Strategic Planning, Integrated Management System.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>5</b>
1. ENTIDAD.....	5
1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	7
1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	8
1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL.....	9
1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA.....	12
1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	14
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	22
4. OBJETIVO GENERAL.....	23
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
8. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	23
9. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	25
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>

1. ANTECEDENTES.....	28
2. BASES TEÓRICAS.....	34
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	34
2.1.1. PROCESO ESTRATÉGICO .....	35
2.1.2. MODELO DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
2.1.2.1. MISIÓN.....	38
2.1.2.2. VISIÓN .....	38
2.1.2.3. VALORES.....	39
2.1.2.4. CODIGO DE ÉTICA.....	39
2.1.2.5. ANALISIS EXTERNO .....	40
2.1.2.6. ANALISIS INTERNO.....	41
2.2. HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS: LA MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA) .....	41
2.2.1. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA .....	45
2.3. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2015.....	45
2.3.1. ESTRUCTURA DE LA NORMA 9001:2015 .....	46
2.3.2. BENEFICIOS DE LA NORMA 9001:2015 .....	48
2.4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO ISO 45001:2018 .....	49
2.4.2. BENEFICIOS DE LA NORMA 45001:2015 .....	51
2.5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN ISO 27001:2013.....	52
2.5.1. ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 27001:2013 .....	53
2.5.3. BENEFICIOS DE LA NORMA ISO-27001:2013.....	54
2.6. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN .....	55
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>60</b>

1. TIPO DE PROYECTO.....	60
2. DISEÑO DEL PROYECTO .....	62
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO.....	63
4. METODOLOGÍA.....	65
5. TECNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	68
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	70
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>73</b>
1. DETERMINACION DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS .....	73
1.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) QUE IMPACTAN EL SIG .....	73
1.2. DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) QUE IMPACTAN EN EL SIG.....	77
1.3. RESULTADOS DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EL SIG.....	81
1.3.1 CUESTIONES INTERNAS.....	82
1.3.2 CUESTIONES EXTERNAS .....	84
2. ANALISIS FODA.....	87
2.1 VALORACIÓN DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS.....	87
2.2 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS.....	88
2.3 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS .....	89
2.3 JERARQUIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS .....	90
2.4 JERARQUIZACIÓN DEL FODA .....	91
3. DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS .....	92
3.1 DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA).....	93
3.2 DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS) .....	95

3.3 DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACION).....	96
3.4. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA).....	97
3.5. VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS APLICABLES DERIVADAS DE LA .....	98
MATRIZ FODA .....	98
3.6. ESTRATEGIAS FODA.....	98
4. FORMULACION DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA. .....	100
4.1. DETERMINAR LA VISION CORPORATIVA .....	101
4.2. DETERMINAR LA MISIÓN CORPORATIVA.....	101
4.3. DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS.....	101
4.4. DETERMINAR LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO .....	102
4.5. DETERMINAR POLITICAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (ESTRATEGIAS) .....	103
4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	103
<b>CONCLUSIONES</b> .....	105
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	108
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	110
<b>ANEXOS</b> .....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TABLA DE VALORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE .....	9
TABLA 2: ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2015 .....	47
TABLA 3: ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 45001:2018 .....	50
TABLA 4: DETERMINACIÓN DE VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS) .	74
TABLA 5: DETERMINACIÓN DE VARIABLES INTERNAS (DEBILIDADES) .	75
TABLA 6: DETERMINACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES).....	78
TABLA 7: DETERMINACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS (AMENAZAS)....	80
TABLA 8: RESULTADOS DE LAS CUESTIONES INTERNAS.....	83
TABLA 9: RESULTADOS DE LAS CUESTIONES EXTERNAS.....	85
TABLA 10: VALORACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS .....	90
TABLA 11: VALORACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS .....	91
TABLA 12: DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES .....	91
TABLA 13: RESULTADOS ESTRATEGIAS FO .....	94
TABLA 14: RESULTADOS ESTRATEGIAS FA .....	95
TABLA 15: RESULTADOS ESTRATEGIAS DO.....	96
TABLA 16: RESULTADOS ESTRATEGIAS DA.....	97
TABLA 17: ESTRATEGIAS DEL FODA Y PERSPECTIVAS .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Mapa de Agencias Cooperativa Luz del Valle.....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 2: Diagrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3: Estructura Organizacional Cooperativa Luz del Valle.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4: Diagrama causa, problema y consecuencias aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 5. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 6. Las cinco fuerzas que forman la competencia en la industria ....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 7. Matriz FODA .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 8. Ciclo de Deming del Sistema de Gestión de Calidad .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5. Jerarquización Normativa: Pirámide de Kelsen.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 6. Proceso de investigación cualitativa.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 7: Estructura Desagregada del Trabajo.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 8: Métodos y técnicas de recolección de datos.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 9: Balance estratégico de la Cooperativa Luz del Valle .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 10: Mapa Estratégico de la Cooperativa Luz del Valle .....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO A: HOJA DE ENTREVISTA.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO B: MATRIZ FODA.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO C: VALORACIÓN, PRIORIZACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO D: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO E: POLÍTICA CORPORATIVA.....</b>	<b>136</b>

## INTRODUCCIÓN

La aplicación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales ha tenido una gran aceptación y proliferación como vía para cumplir con los requisitos de los clientes y mejorar el desempeño de las organizaciones Antunez (2016) cita a Gárciga (2001). Bajo esta premisa se puede decir que un Sistema Integrado de Gestión consiste en una metodología de trabajo cuyo principal enfoque es la filosofía de la mejora continua en una organización sean estas de orden público o privado e independientemente de su línea de negocio. Esto ha permitido que las empresas puedan desarrollar una gestión basada en procesos que hace uso del ciclo P.H.V.A (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), de esta manera se puede controlar de forma eficiente las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de la política integrada, objetivos, misión, visión y demás planteamientos pertinentes dentro de la organización.

Las empresas que buscan implementar un Sistema Integrado de Gestión tienen como factor fundamental el éxito, las necesidades y expectativas propias y de los clientes, así como de las demás partes interesadas, es por esto que es de vital importancia establecer políticas y objetivos que estén enmarcados dentro de las directrices y metas del Sistema Integrado de Gestión, para cumplir con este reto, se deben definir estándares de calidad para medir y hacer seguimiento a las características de los servicios prestados, con el fin de determinar desviaciones y definir acciones para mejorar la gestión Elkomy y Cookson (2018).

Es por estas razones que las empresas que logran implementar un Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO tendrá varias ventajas sobre sus competidores, no solo con la mejora de sus procesos internos sino al ofrecer calidad en sus productos y servicios, logrando así la satisfacción de los clientes internos y externos.

En la actualidad el sector financiero debe enfrentarse a un mercado cada vez más volátil y cambiante, en donde se busca la innovación tecnológica, cumplir con las regulaciones legales, de calidad, ambientales, de seguridad y salud en

todos sus productos y servicios, estos son puntos claves que deben ser controlados para que estas organizaciones puedan sobrevivir y mantenerse firmes en una economía global cada vez más cambiante.

Debemos considerar que en Ecuador existen varias empresas que actualmente cuentan con estas certificaciones, en el ámbito financiero también hay varias instituciones que han conseguido certificarse, podemos mencionar algunas de ellas como la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador la cual obtuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001-2008, la Cooperativa CREA de la ciudad de Cuenca que logró certificarse en la norma ISO 9001:2015 de control de procesos de calidad. Esto brinda una línea base para poder realizar el presente proyecto en donde se busca establecer una Planificación Estratégica para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle también pueda conseguir implementar un Sistema Integrado de Gestión.

El presente Trabajo Final de Grado se desarrolla en 4 capítulos. En el primer capítulo se hace una referencia a la entidad seleccionada, se realiza una reseña histórica de la misma, para después hablar sobre sus perspectivas: estratégica, comercial, productiva y organizacional, también se hace una descripción del proyecto, objetivos generales y específicos, se realiza la Justificación y Delimitación del proyecto.

En el Capítulo II se realiza una descripción del Marco Teórico detallando los antecedentes, conceptos y términos clave que se utilizaron como referencia para el desarrollo de este trabajo.

En el capítulo III se hace referencia al Marco Metodológico describiendo la metodología a ser aplicada, tipo y diseño, además se revisa la estructura desagregada de trabajo (EDT) en donde se detallan las técnicas e instrumentos a ser utilizados en todas las fases de este trabajo.

Finalmente, en el Capítulo IV se exponen los resultados obtenidos de este Proyecto haciendo referencia a cada objetivo planteado, la obtención de las cuestiones internas externas, utilizando el método FODA se determinarán las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, las mismas serán

valoradas, jerarquizadas y priorizadas de acuerdo a una matriz de impacto en la organización, con esto se podrá generar las estrategias Ofensivas, Defensivas, Reorientación y de Supervivencia y se podrá establecer la Planificación Estratégica, definición de Misión, Visión, Valores corporativos, Política corporativa y Mapa estratégico todo esto enfocado al Sistema Integrado de Gestión.

Para finalizar se formularán las Conclusiones y Recomendaciones para la entidad financiera para la cual fue aplicado este Trabajo Final de Grado.



# **CAPÍTULO I**

---

**FUNDAMENTACIÓN DE PROYECTO**

## **CAPITULO I**

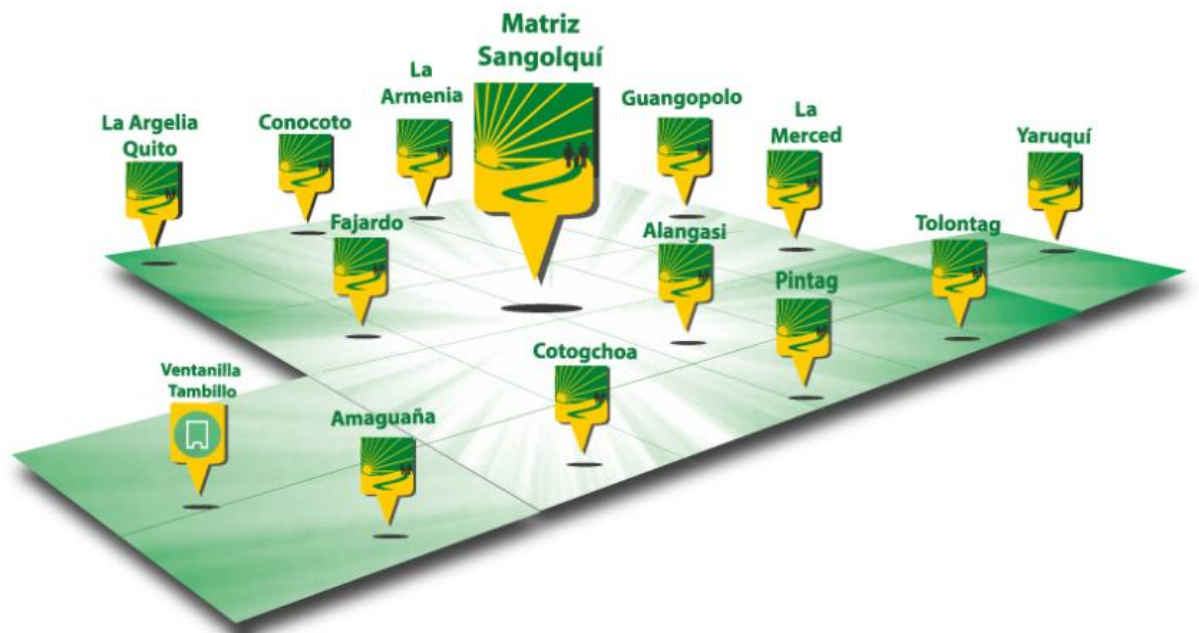
### **FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

El presente capítulo, permite reconocer la estructura de la organización que es objeto de estudio, para lo cual se describen las diversas perspectivas (histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional) lo que garantiza la contextualización del proceso realizado para el desarrollo del presente trabajo final de grado.

Adicionalmente se presentará la descripción del problema, la cual se asume como un componente clave para acercarse a la interiorización con respecto al desarrollo de una Planificación Estratégica con el fin de lograr la implementación de un Sistema Integrado de Gestión. Además, se procede a delimitar el objetivo general, los objetivos específicos, su justificación y delimitación.

#### **1. ENTIDAD**

En su estatuto social, la Cooperativa Luz del Valle se define como de tipo cerrado, enfocada en el sector microempresario, artesanal, comercial, mujeres emprendedoras, comerciantes informales y pequeños empresarios del Cantón Rumiñahui. Su sector de influencia corresponde a la provincia de Pichincha. Cuenta con su oficina matriz en la ciudad de Sangolquí y actualmente con 13 Agencias como se muestra en la Figura 1.



**Figura 1: Mapa de Agencias Cooperativa Luz del Valle**  
**Fuente: Cooperativa Luz del Valle (2020)**

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle

Nombre Comercial: Luz del Valle

Registro Único de Contribuyentes (RUC):1791847644001

Fecha de inicio de actividades:04/09/2002

Sector: Privado

Estado actual: Abierto

Provincia: Pichincha / Rumiñahui / Sangolquí

Dirección principal: Quito N6-72 Quiroga

Teléfono convencional: 3931120 / 3931121

Sitio web: <https://www.luzdelvalle.fin.ec>

## 1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador desde hace cinco décadas han constituido un instrumento alternativo para el desarrollo de los sectores populares, como eje principal a los microempresarios. Estas instituciones han venido consolidándose a lo largo de los años, automatizando y tecnificando su gestión para poder brindar mejores servicios a todos sus socios. Actualmente en Ecuador según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria existen 887 Cooperativas de Ahorro y Crédito según las estadísticas que muestra en su página web.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle nace de la iniciativa de 17 personas entre hombres y mujeres emprendedores de la parroquia de Sangolquí – Cantón Rumiñahui, los cuales liderados por el Sr. Julio Gualotuña buscaron formar una entidad financiera que pueda ofrecer facilidades, oportunidades y soluciones a los problemas socioeconómicos de las personas de esta localidad.

La Cooperativa inició sus funciones con 3 empleados, actualmente cuenta con 103 empleados los cuales laboran en la Matriz ubicada en Sangolquí y sus 13 Agencias distribuidas en la provincia de Pichincha. Cuenta actualmente con 600000 socios y con 40 millones en activos, todo esto gracias a la excelente gestión de su Gerente y a los Consejos de Administración y Vigilancia que han ido trabajando a lo largo de estos años, ya que han emitido políticas y estrategias que han permitido su crecimiento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle se define como una entidad financiera dedicada al ahorro y crédito de sus socios y cuenta con un amplio balcón de productos y servicios. Cabe mencionar que la Cooperativa se encuentra bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) de Ecuador como ente que rige su funcionamiento.

## 1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Según indica Miño (2013) “el origen del cooperativismo en el Ecuador se viene a dar como parte de la sociedad humana, ya que siempre ha existido el cooperativismo como una práctica en el desarrollo, que en si está relacionado con un comportamiento totalmente coordinado y organizado con la finalidad de conseguir un objetivo o meta común”.

La perspectiva estratégica se encuentra alineada con la Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle como se indica a continuación.

“Ser un modelo cooperativo participativo y sostenible, referente de la Economía Popular y Solidaria por su enfoque de servicio adecuado a las necesidades de sus socios”

La misión de la Cooperativa se detalla como:

“Somos una cooperativa sostenible que impulsa el bienestar de nuestros socios y la comunidad a través de servicios de excelencia, con soluciones tecnológicas y procesos innovadores junto a un equipo humano comprometido.”

Su filosofía se basa en los siguientes puntos:

- Propuesta alternativa al Sistema Capitalista
- Acción colectiva
- Solidaridad razón de ser
- Pensamiento comunitario, no individualista
- Privilegia al trabajo y al ser humano
- La persona está sobre el lucro y la acumulación del capital

Sus valores se enfocan según se indica en la Tabla 1:

**Tabla 1.**  
**Tabla de valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle**

<b>VALORES</b>	
<b>HONESTIDAD</b>	Actuar con transparencia, decir y actuar siempre con la verdad
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Cumplir a cabalidad las actividades encomendadas, mantener alto compromiso con las necesidades de los socios
<b>CALIDEZ</b>	Brindar una atención cordial, amable y con predisposición para escuchar las inquietudes de los socios, clientes y usuarios, generando un ambiente de confianza en la relación.
<b>SOLIDARIDAD</b>	Es el apoyo, respaldo, protección hacia una causa común. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.
<b>COOPERACIÓN</b>	Mantener una actitud permanente de apoyo a los compañeros, fortaleciendo el trabajo en equipo, de manera que se logre el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales.
<b>ÉTICA</b>	Mantener un comportamiento correcto, acorde a las buenas costumbres y las leyes que rigen la cooperativa, actuando de manera que no se afecte o dañe a otras personas, la cooperativa y la sociedad.

**Fuente: Cooperativa Luz del Valle (2020)**

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos la Cooperativa se proyecta en lograr ser una institución que al año 2021 ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito de la provincia de Pichincha a través del desarrollo continuo de soluciones oportunas y competitivas, todo esto mediante la incorporación continua de criterios de calidad en la atención, servicio, y manteniendo con excelencia la confianza de sus asociados.

### **1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL**

Las Cooperativas al buscar el beneficio de los agentes que la conforman, participan en el desarrollo local y territorial del país, Portales (2014), el desarrollo

local enfatiza la creación de procesos que buscan minimizar la pobreza, formando actividades productivas que pueden realizar en una localidad, con el fin de participar en el mercado y así demostrar el avance de una comunidad en un territorio determinado.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país cumplen actividades financieras básicas que aportan a la economía de una localidad; la (SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016), indica las funciones que pueden realizar:

- Brindar préstamos.
- Receptar depósitos.
- Emitir tarjetas de pago.
- Realizar inversiones y transacciones de divisas.
- Emitir cuentas con obligaciones
- Realizar transferencias de cobros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle cuenta con la siguiente gama de productos y servicios:

- Cuenta Mis Ahorritos: es una cuenta de ahorro que se enfoca en los niños de 1 a 17 años con el fin de fomentar el ahorro infantil.
- Cuenta de Ahorros: es una cuenta de ahorros normal que el socio apertura con 25,00 dólares.
- Cuenta Institucional: cuenta especial solo para instituciones públicas y privadas que al igual se apertura con 25,00 dólares.
- Certificados de Aportación: es una especie valorada considerada como una acción, la cual genera un interés anual del 6%.
- Ahorro a Plazo Fijo: con un valor de 200,00 se puede invertir en depósitos a plazo fijo con una tasa de interés de del 6 al 10%.
- Crédito Luz del Valle: los cuales son:
  - Crediluz: Son créditos que se otorga a socios que poseen un ingreso mensual fijo bajo relación de dependencia enfocados principalmente

para adquisición de bienes del hogar, viajes, eventos familiares, compra de vehículo de uso personal, ampliación o remodelación de vivienda.

- Crédito Oportuno: Créditos que se otorgan a los socios de manera ágil para cubrir cualquier tipo de necesidad, siempre que el socio posea una fuente de ingresos estable y califique en el proceso de aprobación.
- Crédito Automático: Crédito direccionado para cubrir necesidades de socios que mantienen sus ahorros o inversiones en la cooperativa y que no desean disponerlos sino utilizarlos como garantía de un crédito.
- Crédito Microluz: Créditos otorgados a socios cuyos ingresos procedan de las ventas en sus negocios o actividades económicas independientes, los recursos del crédito pueden ser utilizados para capital de trabajo, compra de activos del negocio, compra de vehículo para trabajo, nivelación con proveedores, etc.
  - Crédito Convenio: Son créditos que se realizan en base a convenios interinstitucionales donde se fijan las condiciones mediante un acuerdo entre la Organización y la Cooperativa.

Los servicios financieros que ofrece la cooperativa son:

- Pagos: que incluyen pagos de servicios como Luz, Teléfono, TV pagada, SRI, Multas AMT, entre otros.
- Servicios IESS
- Transferencias Interbancarias

Todos estos productos y servicios se enfocan en cubrir las necesidades de los socios principalmente en la zona de cobertura de la Cooperativa, tomando como referencia la misión y visión, así como su filosofía organizacional. Debemos considerar también que como su principal producto son los créditos de consumo, estos están creados debido a las necesidades inmediatas de las personas especialmente los microempresarios con el fin de cubrir sus necesidades de

financiamiento inmediato para poder continuar con sus operaciones y actividades.

#### **1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA**

La Constitución de la República del Ecuador, en el capítulo 6, artículo 319 indica que “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”, es decir, en Ecuador se define al Cooperativismo como una forma de organización que apoya en la producción de la Economía del país, esto en base a las relaciones sociales que se establezcan. 1 (Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social 2012-2016).

Bajo esta premisa, debemos considerar que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Sector Financiero Popular y Solidario y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero son las encargadas de regular la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de todas las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cuales son las entidades que se encuentran a cargo de la supervisión y control del Sistema Financiero del Ecuador.

De acuerdo a lo indicado en el Segundo Suplemento - Registro Oficial N° 332 - viernes 12 de septiembre de 2014 – 3 de la LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, en este documento se definen los alcances de las operaciones que las Cooperativas de Ahorro y Crédito está habilitadas a realizar en Ecuador y bajo estas se regirá las operaciones de la Cooperativa Luz del Valle.

## **Sección 5 De las operaciones**

**Artículo 194.- Operaciones.** Las entidades financieras podrán realizar las siguientes operaciones, de conformidad con la autorización que le otorgue el respectivo organismo de control:

### **1. Sector financiero público y privado:**

#### **a. Operaciones activas:**

1. Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios y cualquier otra modalidad de préstamos que autorice la Junta;
2. Otorgar créditos en cuenta corriente, contratados o no;
3. Constituir depósitos en entidades financieras del país y del exterior;
4. Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
5. Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
6. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior o hacer adelantos sobre ellas;
7. Adquirir, conservar y enajenar, por cuenta propia o de terceros, títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el Banco Central del Ecuador;
8. Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Mercado de Valores, y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos;

#### **b. Operaciones pasivas: Operaciones pasivas:**

1. Recibir depósitos a la vista;
2. Recibir depósitos a plazo;
3. Recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior;

4. Actuar como originador de procesos de titularización con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida;

**2. Sector financiero popular y solidario:**

a. Las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios determinadas en el numeral 1 literal a numerales 4, 7 y 10; literal b numerales 1, 2, 3 y 4; literal c numeral 1; y, literal d numerales 1, 3 y 4 de este artículo;

b. Otorgar préstamos a sus socios. Las mutualistas podrán otorgar préstamos a sus clientes;

c. Constituir depósitos en entidades del sistema financiero nacional;

d. Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o tarjetas de pago. Las entidades del segmento 1 del sector financiero popular y solidario podrán emitir u operar tarjetas de crédito; e. Emitir obligaciones de largo plazo con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria, propia o adquirida, siempre que en este último caso se originen en operaciones activas de crédito de otras entidades financieras;

f. Efectuar inversiones en el capital social de las cajas centrales; y,

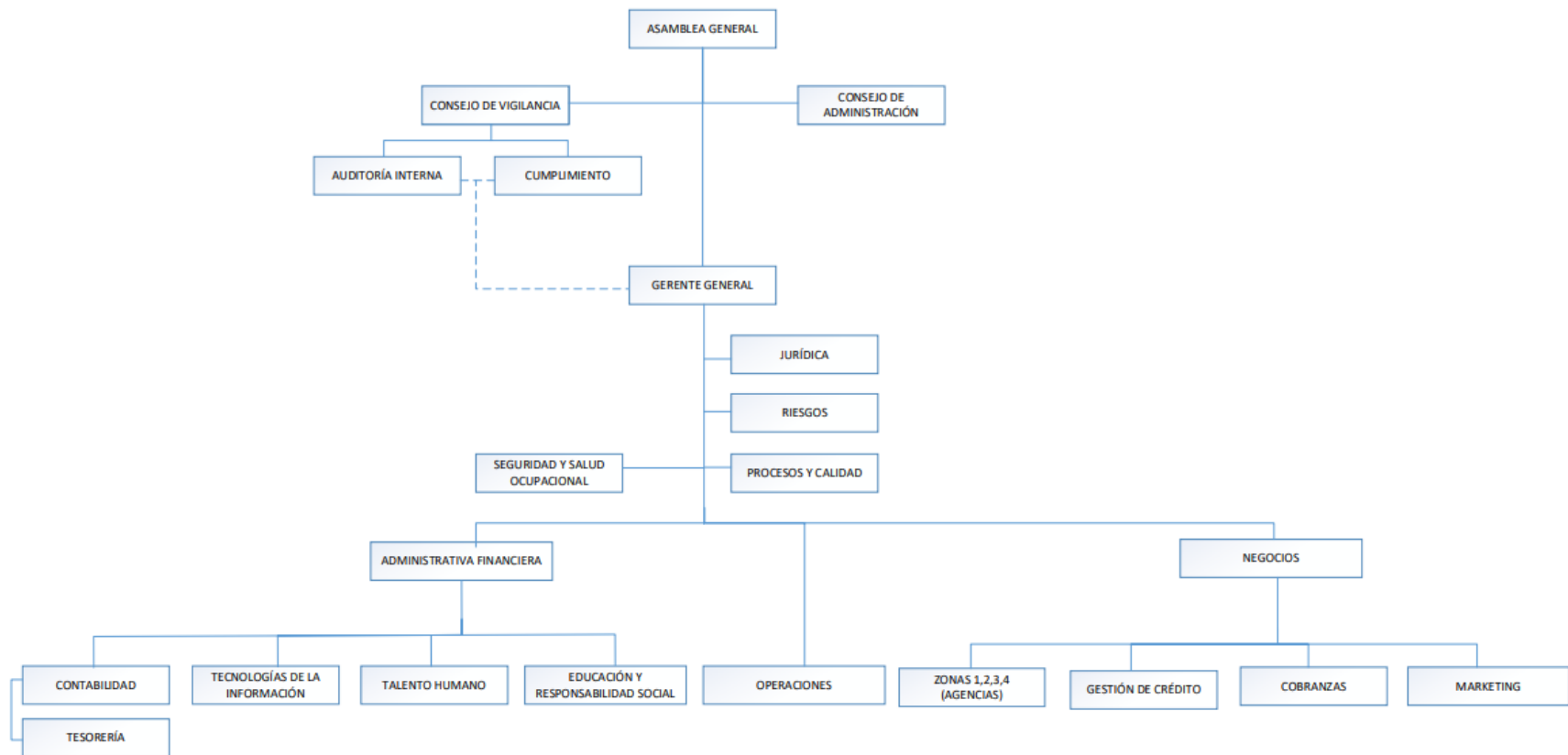
g. Efectuar operaciones con divisas.

**1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle al ser una entidad financiera que está regida por la normativa de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Sector Financiero Popular y Solidario y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero su estructura organizacional también deberá regirse bajo esta normativa. Según se indica en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria de agosto 2020 la Asamblea General es el órgano de gobierno de las Cooperativas y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios. Esta Asamblea deberá según reglamento interno y en elecciones nombrar a los miembros del Consejo de Vigilancia y

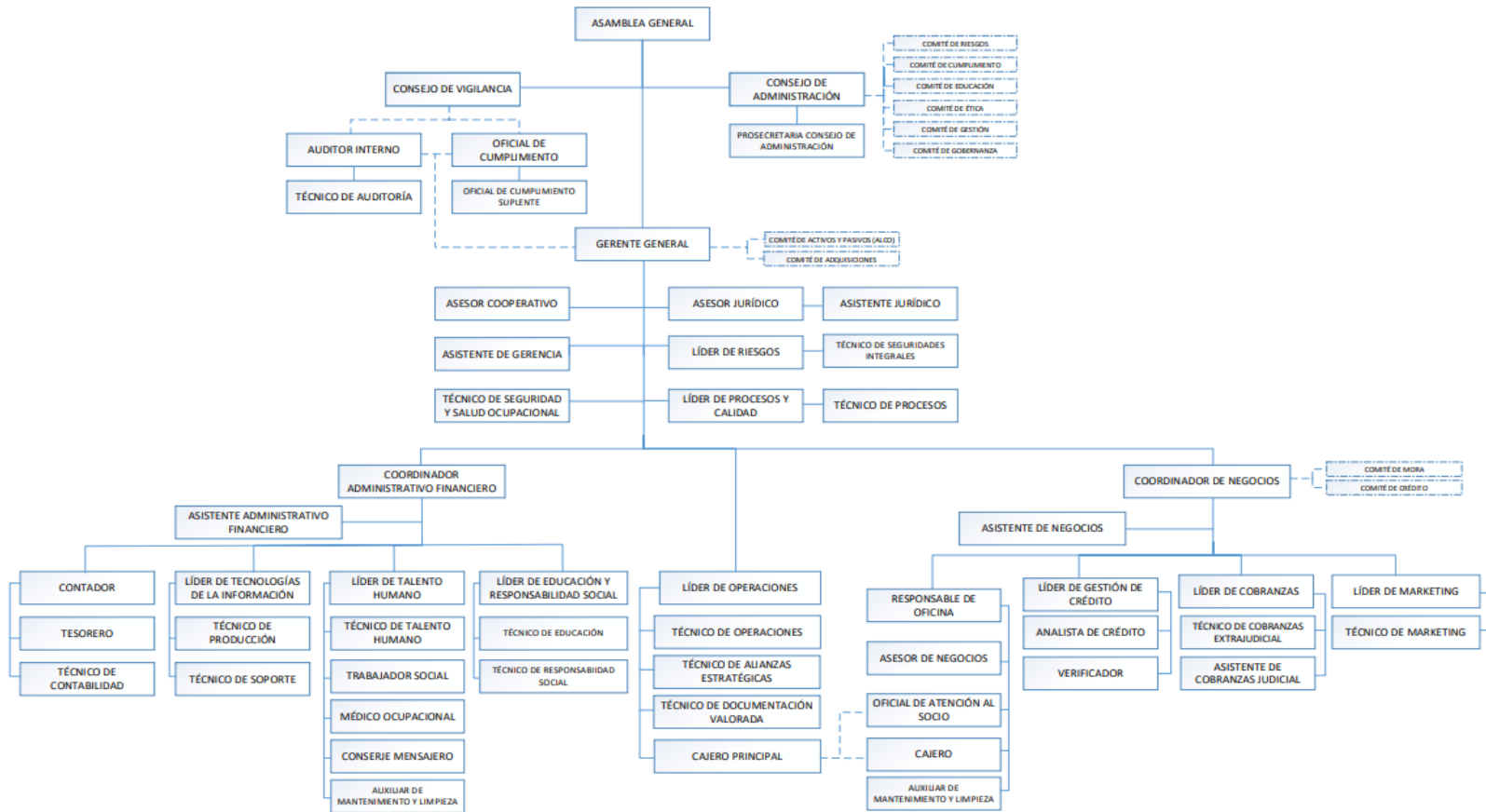
Administración, al auditor Interno y Externo, Gerencia y Comisiones Especiales si así fueren necesarias, sus funciones se definen también en este reglamento.

En las figuras 2 y 3 se muestra el Diagrama de la Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle.



**Figura 2: Diagrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle**

**Fuente: Cooperativa Luz del Valle (2020)**



**Figura 3: Estructura Organizacional Cooperativa Luz del Valle**

**Fuente: Cooperativa Luz del Valle (2020)**

Tomando como referencia que la Asamblea General de la Cooperativa es el órgano de gobierno esta será también la que apruebe o reforme el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones. Este Estatuto será el que establezca la constitución y responsabilidad que tendrá la Cooperativa ante terceros, así como su duración, los objetivos en beneficio de la comunidad y los principios fundamentales que regularán sus actividades.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La organización legal del Sistema de Cooperativas en Ecuador se inicia en 1937 cuando se dicta la primera Ley de Cooperativas del país, desde esta fecha se ha ido incrementando la cultura del cooperativismo y más que nada la cultura del socio que ha permitido este crecimiento. Actualmente en el país existen grandes Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales hacen el mercado cada vez más competitivo, principalmente las cooperativas de servicios y las de consumo.

Considerando también el importante crecimiento económico de la población del Cantón Rumiñahui, los servicios que ofrece la Cooperativa Luz del Valle deben cumplir con los más altos estándares de calidad para lograr la captación de nuevos socios. Bajo lo anteriormente dicho se debe tener en cuenta que la Cooperativa Luz del Valle no cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de Calidad, tampoco un Sistema que integre lo referente a Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad de la Información lo cual es un grave problema considerando que en el sector existen varias Cooperativas de Ahorro y Crédito que son su competencia principal y se debe contar con una ventaja competitiva sobre ellas con una mejora en la planificación, dirección y control de todas las áreas y actividades dentro de la cooperativa, así como lograr una mejor posición en el mercado. Se debe tener presente que un Sistema de Gestión es actualmente una herramienta que no puede estar ausente dentro de cualquier organización, ya que, tiene como finalidad mejorar de manera eficiente la asignación de los recursos con el fin de obtener los mejores resultados posibles.

El sistema financiero ecuatoriano ha atravesado varios problemas desde la crisis del Sistema Financiero Nacional en 2010 hasta los problemas económicos ligados a la actual pandemia mundial, esto obliga a que el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito aproveche esta situación mediante la captación de más socios que desconfían de las grandes instituciones financieras del país como son los Bancos.

El cumplimiento de las exigencias legales, además de la Política Social, Interior y Medioambiental desarrolladas por varios países obliga a las empresas a realizar cambios profundos en los aspectos técnicos, sociales y económicos, las empresas que quieran mantenerse en el mercado deberán adaptarse a las anteriores exigencias e implantar Sistemas de Gestión que permitan que sus productos y servicios cumplan requisitos que den confianza a los clientes.

Se debe considerar también que la implementación de un Sistema Integrado de Gestión no está libre de dificultades, tanto internas como externas, a cualquier organización.

Entre las principales dificultades internas se puede citar:

- La falta de cultura organizacional.
- La concientización y formación por parte de los altos mandos y de los trabajadores.
- La dificultad de establecer un equipo de trabajo que esté a cargo de la implementación de un SIG y que cuente con las aptitudes necesarias para esta tarea.
- El tiempo planificado para esta implementación.
- El desconocimiento de la alta gerencia de sus responsabilidades en cada una de estas dificultades anteriormente citadas.

Entre las dificultades externas podemos citar:

- La falta de formación y capacitación.
- Falta de difusión de las ventajas que trae implementar un Sistema Integrado de Gestión.

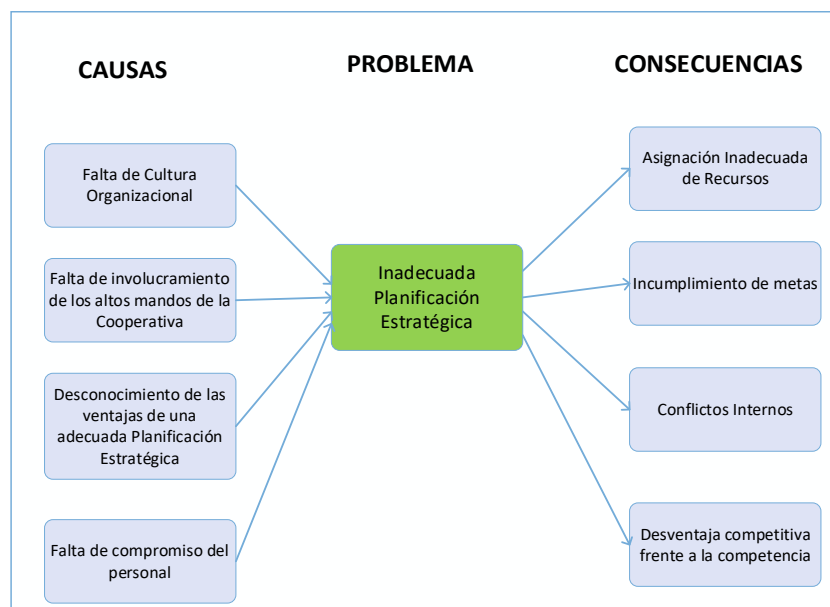
Para el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle los principales problemas detectados son de índole interno, es así que según lo señalado por la encargada del Área de Procesos y Calidad indica que la falta de cultura organizacional, la falta de cultura y disciplina de calidad y el tiempo dedicado para la planificación y futura implementación de un Sistema de Gestión son los más graves que se han encontrado, en este punto se hace de vital importancia el involucramiento y compromiso de la alta dirección para solventar estas falencias y ser parte integral de la estrategia de negocios prevista para que la Cooperativa pueda alcanzar las metas propuestas.

En el capítulo 4, las cláusulas 4.1 y 4.2 de la norma ISO 9001:2015 hace referencia al contexto de la organización, es decir, la comprensión de la organización y su contexto tomando en consideración aspectos ambientales, legales, tecnológicos, del mercado, sociales y culturales, etc. Realizar un análisis y determinar todos estos factores hace necesario el uso de herramientas como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permitirá definir la ruta a largo plazo para conseguir los objetivos y propósitos organizacionales analizando la situación presente y en donde se quiere estar en el futuro, el entorno de la Cooperativa y sus brechas. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos y lograr que la Cooperativa se mantenga competitiva en el mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle realizó una Planificación Estratégica en el 2020 en la cual se revisó y actualizó la misión, visión y objetivos, pero debemos considerar que este análisis no consideró la integración con los objetivos de Calidad ya que la Cooperativa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, de Seguridad y Salud en el Trabajo y de Seguridad de la Información basado en las normas ISO y que se permita la integración de los mismos, es por esto que se hace muy necesario este análisis para poder realizar esta integración y un nuevo Plan Estratégico que haga referencia al análisis FODA donde se detecten las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, todo esto para poder determinar las cuestiones internas y externas que afectan a la Cooperativa

para de esta manera se pueda conseguir los objetivos y logro de una gestión de calidad en todos sus procesos.

En la figura 4 se muestra las causas y consecuencias asociadas a la problemática actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle. En ella se puede apreciar que las principales causas del actual problema de la Cooperativa son internos como la falta de cultura organizacional lo que va ligado a la falta de compromiso del personal, también se hace referencia que los altos mandos de la Cooperativa deben involucrarse más en este proceso. Como se puede observar esto también genera problemas como son la incorrecta asignación de recursos, incumplimiento de metas que afectan directamente al negocio y su competitividad en el mercado generando conflictos internos en organización.



**Figura 4: Diagrama causa, problema y consecuencias aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle**

**Fuente: Elaboración propia**

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Actualmente las empresas buscan ser líderes en el mercado ofreciendo servicios que cumplan los más altos estándares de calidad, es por esto que para alcanzar este nivel de competitividad las organizaciones deben optimizar sus procesos con el fin de lograr este objetivo. De acuerdo a lo establecido en el título del presente proyecto “Planificación Estratégica para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Luz Del Valle”, se pretende enfocar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle para que se determine, identifique, establezca y documente los procesos internos como base para del Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO, esto con el fin de lograr una mejora en el rendimiento y competitividad de la Cooperativa.

El éxito de las organizaciones ya no solo depende de asegurar los beneficios económicos, sino que se adopte un enfoque direccionado a las partes interesadas, ya que se debe considerar que cada grupo de interés tiene sus propias necesidades y cubrirlas dependerá de la dirección de la organización. Estas demandas no solo tienen un enfoque de índole financiera, sino que la mayoría de los casos tiene que ver con premisas medioambientales, sociales o relativas a la seguridad tanto del personal como de la información que es considerado el bien máspreciado de una empresa. Tomando como base lo anteriormente expuesto podemos decir que definir un Plan Estratégico permitirá que una organización pueda conseguir sus objetivos prioritarios lo cual es absolutamente fundamental. Para poder realizar esta planificación se hace necesario realizar un análisis de riesgos y del contexto actual de la empresa, además de evaluar los factores internos y externos que tengan una afectación directa sobre el logro de dichos objetivos. Es por todo lo expuesto que realizar una Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle permitirá realizar un diagnóstico que proporcione información de suma importancia y permitirá realizar un análisis preciso que permitirá tomar decisiones

a nivel directivo y/o de Gerencia que permitan la continuidad del negocio y la consecución de los objetivos.

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la Planificación Estratégica para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Luz Del Valle.

#### **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para dar cumplimiento a cabalidad del objetivo general, se han propuesto tres objetivos específicos, que determinarán la hoja de ruta y los pasos a seguir para lograrlo, siendo estos:

- Determinar las variables internas y externas que afectan el Sistema Integrado de Gestión de la Cooperativa.
- Realizar la valoración de las variables internas y externas que afectan al Sistema Integrado de Gestión.
- Determinar las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas con base en los requisitos legales que se obtendrán de un análisis FODA en la Cooperativa.
- Realizar la propuesta de la Planificación Estratégica para la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Cooperativa.

#### **8. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Un Sistema Integrado de Gestión brinda la posibilidad de la implantación en un único Sistema de Gestión basados en varias normas las cuales se integran de una manera más simple, con una mayor participación de los trabajadores,

permitiendo lograr los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la organización, mejorando la confianza de los clientes y, en consecuencia, mejorando la imagen y el éxito empresarial. Se debe considerar también que lograr esta integración de Sistemas de Gestión dentro de una organización ayuda a que se mejore de manera permanente la calidad de sus productos y servicios y también se permitirá un mejor proceso de evaluación y auditoría, también permitirá una reducción del tiempo que toman las mismas y el mantenimiento de los Sistemas, así como la alineación de estos Sistemas con la Estrategia Empresarial, cumplimiento de los requisitos legales, optimización de recursos y procesos así como también mejores prácticas y orientación a la calidad total.

En la práctica, con el análisis de la factibilidad del presente proyecto se busca realizar un replanteamiento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa Luz del Valle, de esta manera poder definir una base sólida para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la institución y que esta cumpla con todos los estándares definidos en cada una (Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad de la Información) y que esta quede plenamente definida.

La Cooperativa Luz del Valle es una entidad financiera que compite no solo con instituciones de su misma línea, sino con otras instituciones financieras (Bancos) que están atacando su segmento de mercado. Es por esto que la institución logrará contar con el beneficio de un Sistema Integrado de Gestión que le permita dar una respuesta adecuada a los diferentes cambios en su entorno y los retos que demanda el mercado financiero actual del país el cual se encuentra muy afectado por las actuales circunstancias de la pandemia, todo esto mediante el cumplimiento de la normativa legal, de las partes interesadas y grupos de interés, así como de la responsabilidad empresarial.

Desde el punto de vista teórico, Fraguera, Carral, Troya, y Villa (2011) proponen la integración de los sistemas de gestión como "necesidad de una nueva cultura empresarial", referenciándose en la economía global, la unión de los países en bloques y la Unión Europea.

Para González (2011), la gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales. Un Sistema de Gestión Integrado es “el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa.”

También se espera que mediante el desarrollo de la Planificación Estratégica se generen ventajas para la organización a partir del análisis de cada una de las variables que influyen en ella como son el análisis del contexto de la organización, sus necesidades y expectativas, así como las oportunidades de mejora. Además, se espera que el presente estudio sirva de guía en el análisis y planificación en esta institución y en otras que busquen los mismos objetivos planteados dentro de este estudio, también como una referencia para otros estudiantes que estén interesados en desarrollar estudios similares.

## **9. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

El presente trabajo de Grado se desarrollará en la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle, la cual se encuentra ubicada en la Ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichicha, dirección Calle Quito N6-72 y Quiroga. El tiempo estimado para la elaboración del trabajo es de marzo hasta agosto 2021.

En relación a la teoría, el presente trabajo se basará en las normas internacionales a las que hace referencia el objetivo principal del proyecto: Normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013. Adicionalmente se hará referencia a varios autores como, por ejemplo: Jill, Jones, Chilling, Fraguera y Guerrero, además de tesis que han sido realizadas en el país, específicamente

que han sido desarrolladas en la Cooperativa con el fin de sustentar y aclarar los conceptos descritos en el presente trabajo.



# **CAPÍTULO II**

---

**MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se realizará una recopilación de antecedentes, así como una revisión documental de las teorías tanto metodológicas como científicas que servirán de guía para la elaboración del presente proyecto. Se dará inicio con los antecedentes o estado del arte para después realizar una recopilación de bases teóricas que serán necesarias y servirán de sustento para el presente trabajo.

#### **1. ANTECEDENTES**

En este apartado, se presentarán algunos estudios en forma cronológica, que, por sus alcances, contenidos y resultados, representan antecedentes importantes para desarrollar el proyecto investigativo.

Partiendo del objetivo general del presente trabajo se puede hacer mención de algunas tesis desarrolladas en Ecuador que hacen referencia al tema general a tratar, partiendo de la problemática planteada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle se puede citar el trabajo realizado por Herrera (2014) “Estructuración e Implementación de un Modelo para la Integración al Sistema Gestión De Calidad, de la Gestión Ambiental y de Seguridad, en la Empresa Eléctrica Quito” en su trabajo se describe como objetivo desarrollar un modelo que permita integrar al Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa Eléctrica Quito, la gestión ambiental, la gestión de seguridad y salud en el trabajo. Para demostrar que es posible integrar al Sistema de Gestión de la Calidad, la gestión ambiental y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, en los diferentes capítulos de su trabajo, se evidencia que existen elementos comunes que se deben alinear, para que se puedan administrar y controlar en forma centralizada, cumpliendo con el marco legal vigente. En su trabajo se indica que la Norma ISO 9001: 2015 constituye una base sólida para integrar con otros Sistemas como la

ISO 45001:2018 y para cumplir con la normativa vigente en Ecuador. En su trabajo se plantea la hipótesis de que, al integrar al Sistema de Gestión de la Calidad, los sistemas de salud y seguridad ocupacional y el ambiental se permitirá incrementar la satisfacción de los clientes con el servicio de energía eléctrica, disminuir el índice de accidentabilidad y reducir los impactos ambientales.

En su trabajo se hace referencia a una metodología para poder lograr la integración de los Sistemas de Gestión con el fin de que la documentación generada sea desarrollada de manera que permitan poder garantizar que se cumplan con los estándares y se incorporen los elementos relacionados con la gestión de la calidad y ambiental para luego ser evaluado por un funcionario experto y lograr la aprobación de la alta dirección. Esta metodología también hace referencia a aplicar auditorías internas para analizar el estado actual de los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental, esto con el fin de tomar acciones preventivas con el fin de eliminar las causas de las no conformidades potenciales y mejorar continuamente la eficacia de los Sistemas de Gestión. De su trabajo se concluye que es factible la integración de estos sistemas no solo para poder cumplir con la legislación vigente sino para lograr mejorar sus procesos internos e integrarlos, también demuestra que es factible desarrollar un procedimiento que establezca un modelo para lograr la integración, esto constituye una base para poder elaborar un modelo para poder integrar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo existente en la Cooperativa con el Sistema de Gestión de Calidad y el de Seguridad de la Información.

Se puede citar también el trabajo realizado por Cerón y Noguera (2015) en su trabajo “Planificación Estratégica del sector Microfinanciero del Ecuador para el período 2015-2020” en donde se realiza una propuesta de Planificación Estratégica dirigida a extender la oferta de servicios financieros desde la Banca Privada para los sectores menos favorecidos con el fin de proporcionar rentabilidad necesaria para el crecimiento sostenido de las instituciones de este sector, en su trabajo se realizó un análisis interno y externo para determinar las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en el desarrollo y crecimiento de dicho sector financiero. En su trabajo se hace referencia al uso de varias herramientas para la Planificación Estratégica como por ejemplo matrices (FODA, PEYEA, BCG, MIE, MGE) que serán de gran utilidad para el presente trabajo que se enfoca en realizar la Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle.

Según Cerón y Noguera (2015) estas estrategias implican: alta promoción, publicidad o valor añadido al producto o servicio. Finalmente, en su trabajo se establecen mecanismos de control para la verificación del cumplimiento de los objetivos. El proceso estratégico está compuesto de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con el fin de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante.

De su trabajo se concluye que el sistema de control de la gestión estratégica radicará en cada uno de los elementos que describan el comportamiento de los factores claves del éxito de la organización, los cuales están comprendidos dentro del mapa estratégico y por lo tanto los que habrá que gestionar para alcanzar el resultado planificado. Del análisis efectuado por Cerón y Noguera (2015) el cual fue desarrollado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, será de gran ayuda en la elaboración del presente proyecto de Titulación ya que se consideran varios puntos entre los cuales está el análisis de la situación actual, el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética que permitirán realizar el análisis necesario para lograr los objetivos planteados para este trabajo.

Bajo esa misma línea de investigación se puede mencionar el trabajo realizado por Almeida (2017) en su Informe de Investigación “Estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales” en el cual su objetivo principal es estudiar las consecuencias derivadas de la integración de los sistemas de gestión de calidad,

medio ambiente y seguridad y salud ocupacional, basados en estándares internacionales, en la gestión estratégica de las organizaciones ecuatorianas. En su trabajo se hace uso de una metodología cuantitativa y cualitativa, presentando los resultados del trabajo de campo en setenta organizaciones que han implementado, certificado e integrado al menos dos sistemas de gestión. Los hallazgos de su trabajo muestran que las organizaciones que han logrado niveles más altos de integración son las que mayores beneficios reportan. Más allá de estos resultados, se proponen también aspectos que podrían facilitar el proceso para futuras investigaciones, de cara a la Estructura de Alto Nivel propuesta por ISO que ayudará la integración de estos y otros sistemas de gestión. De su estudio se evidencia que la mayoría de organizaciones que fueron objeto análisis, consideran que los beneficios obtenidos, en un rango de alto y muy alto, de la implantación y certificación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 e ISO 14001 están referidos a: mejora de la imagen de la empresa, mejora de la calidad de sus productos y/o servicios, mientras que los restantes beneficio son percibidos entre un nivel medio hacia alto.

También de su estudio se evidencia que las organizaciones ecuatorianas deberán poner más énfasis en la formación, educación, participación, y comprensión del proceso de implantación, certificación e integración de sistemas de gestión por parte de su personal para conseguir un mayor de integración, compromiso y cambio cultural requerido para obtener los resultados esperados.

Esto es un punto fundamental que se debe tratar en el presente trabajo de grado ya que uno de los principales problemas identificados es la falta de educación del personal de la Cooperativa de los beneficios de lograr un Sistema Integrado de Gestión.

Pérez (2020) en su trabajo “Propuesta de diseño de un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 Caso: Gestión de Artes Gráficas del Instituto Geográfico Militar” en el que se tiene como propósito diseñar una propuesta de guía o modelo de implementación del sistema integrado de gestión basado en las Normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la gestión de artes

gráficas del IGM (Instituto Geográfico Militar de Ecuador). En su trabajo se plantea como objetivo el identificar una metodología para la estandarización de los procesos del Instituto Geográfico Militar para de esta manera poder diseñar una estrategia que le permita la optimización en la integración de los Sistemas de Gestión mencionados con el fin de lograr su implementación. En su segundo capítulo se describe el uso de una metodología descriptiva, exploratorio que le permite identificar todos los procesos y a su vez las gestiones que permitirán la implementación de los SIGs, esto mediante la realización de auditorías del SIG actual y con la realización de un estudio de campo, además se hace uso de una metodología para recolección de datos haciendo uso de matrices de evaluación de los requerimientos de cada uno de los Sistemas Integrados de Gestión.

En su trabajo se hace mención a la metodología de integración que hace uso del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), con la finalidad de que la integración de los sistemas evidencie una eficacia y eficiencia en la gestión y evitar así la duplicidad de trabajos y maximizar el uso de los recursos disponibles, esto será de mucha utilidad para el presente trabajo ya que se busca la integración de los Sistemas de Gestión existentes en la cooperativa Luz del Valle. De su trabajo se concluye que el uso de herramientas de auditoría interna es de gran utilidad para evidenciar el estado de cumplimiento de los Sistemas de Gestión existentes y de esta manera poder plantear un plan de acción que permita la integración y el grado de cumplimiento de las normas. También el establecimiento de un plan de integración es un punto importante de su trabajo en donde se evidencia que las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 permitieron que la gestión de artes gráficas del Instituto Geográfico Militar pueda alcanzar los niveles de competitividad a través de la confiabilidad en la entrega de los productos.

Al revisar el caso de García (2020) en su trabajo de titulación “Diseño de un Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013, para la emisión de documentos de identificación militar en la matriz de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas”

plantea como objetivo principal el diseño de un modelo de gestión que sea adecuado para la entidad objeto de su estudio. En su trabajo logra buscar una sinergia en el que toma la función de seguridad de la información como apoyo a la función de calidad dentro del Sistema Integrado. Para la ejecución de su análisis plantea un trabajo descriptivo exploratorio donde se recopila información a través de encuestas, entrevistas, talleres participativos, análisis de brechas entre otros para de esta manera obtener resultados cuantitativos y cualitativos que les permitieron entender y adoptar criterios técnicos específicos para su propuesta de diseño.

En el capítulo II de este trabajo se realiza un análisis de las cláusulas de cumplimiento mediante una clasificación en comunes, homólogas y específicas con el fin de realizar un diagnóstico del nivel de cumplimiento de cada requisito de las normas. En el capítulo III es el que se enfoca en el diseño del Sistema Integrado de Gestión y se define el nivel de integración y la sinergia de las funciones de calidad y seguridad de la información, de su trabajo se genera un manual del SIG. Su investigación proporcionó ideas claras sobre la importancia del conocimiento de las normas en una organización y el nivel de madurez de sus sistemas de gestión, esto con el fin de establecer el punto de partida en el diseño o mejora del sistema existente, su diagnóstico mediante el uso de herramientas como entrevistas, encuestas permite conocer la eficiencia de las mismas en el desarrollo del presente trabajo.

De los trabajos anteriormente citados se puede evidenciar que la integración de Sistemas de Gestión como la ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 27001:2013 se pueden lograr mediante el desarrollo de una metodología adecuada y estableciendo un plan de acción partiendo de una evaluación inicial llevada a cabo por una auditoría interna para poder medir el grado de cumplimiento de estas normas en cada organización, esto permitirá que la integración pueda ser realizada de manera exitosa. También mediante los autores citados anteriormente se evidencia que la falta de una adecuada Planificación Estratégica en entidades de cualquier índole (públicas, privadas, comerciales,

financieras, etc.) se hace de vital importancia tanto para evidenciar su situación actual y les permita proyectarse a futuro, también se hace referencia a que actualmente para las entidades financieras como las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben cumplir con varias regulaciones legales entre las cuales se indica que se debe diseñar y presenta para aprobación el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General así como al Consejo de Administración de la entidad financiera según se indica en el Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria (2020).

## **2. BASES TEÓRICAS**

Para continuar con el presente trabajo se hace necesario hacer referencia a varios conceptos y temas que tiene relación directa con el proyecto y que servirán de sustento teórico sobre el cual se desarrollará el mismo, con el fin de dar solución a la problemática planteada para la entidad objeto del estudio.

### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Según los autores Hill, Jones y Schilling (2015) en su libro indican que las estrategias que aplican los administradores de una empresa tienen un efecto enorme para el desempeño de su compañía frente al de sus competidores. Se define una estrategia como “el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de una compañía”, bajo esta premisa el desafío máximo será registrar un desempeño superior al de sus rivales y cuando se logra este desafío se puede decir que la compañía goza de una ventaja competitiva. Es por este motivo que la Planificación Estratégica ha venido a convertirse en los últimos años en una herramienta muy usada por las organizaciones para lograr una mayor eficiencia en sus actividades.

D'Alessio (2008) menciona a los autores Hax y Majluf (1991) los cuales desarrollan un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
- Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.
- Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders).

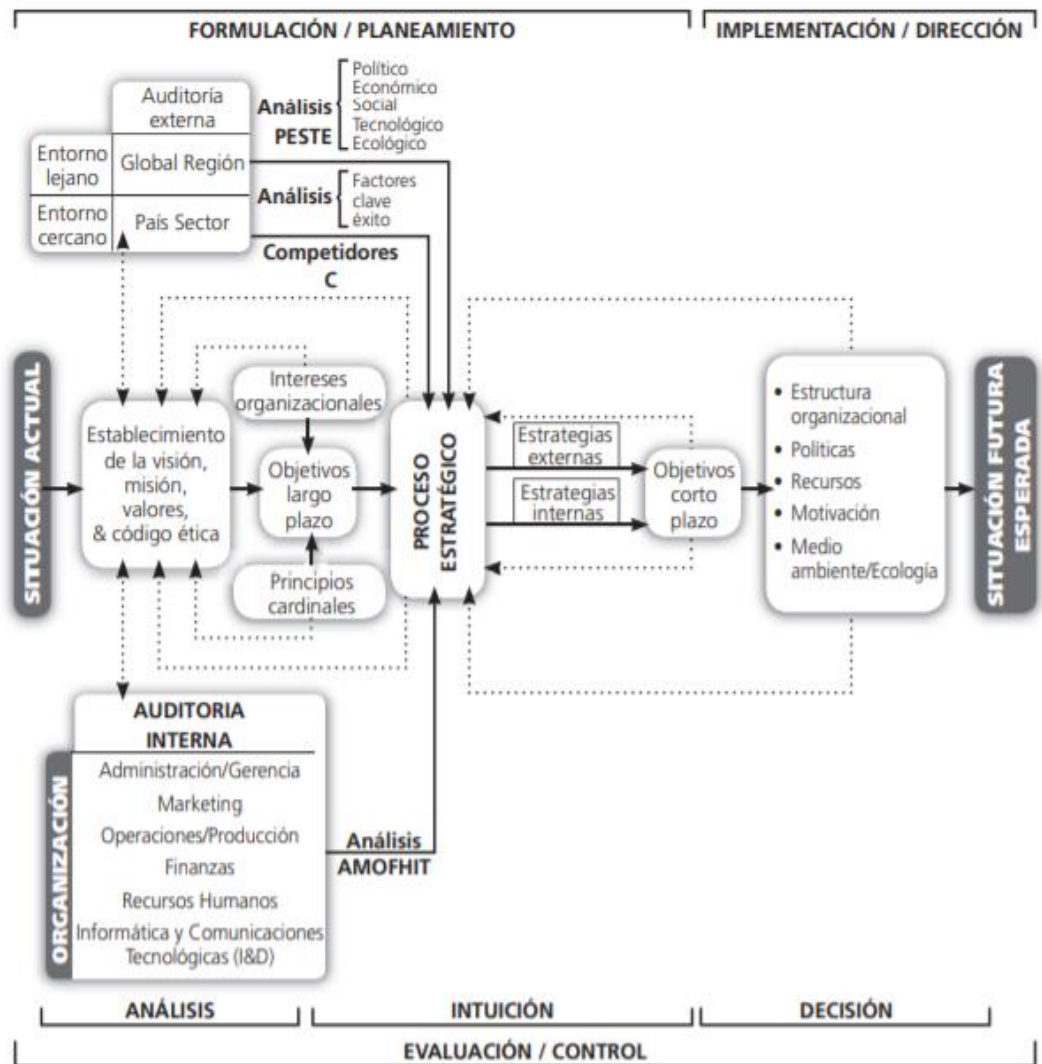
El autor menciona que “La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden”. Es así que podemos concluir que la planificación estratégica es un proceso integral, el cual tiene por propósito encaminar a las organizaciones hacia su visión empresarial.

### **2.1.1. PROCESO ESTRATÉGICO**

D'Alessio (2008) menciona que el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrollan las organizaciones para poder alcanzar la visión establecida y con esto lograr proyectarla hacia el futuro. Para lograr este

objetivo se utiliza como insumos los análisis externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de estrategias deseadas que permitirán encaminar a la organización en la dirección a largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. Todo este proceso será iterativo, retroalimentado, interactivo y factible de ser revisado en todo momento.

La formulación estratégica, planteamiento estratégico se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización, el enunciado de sus intereses organizacionales, valores y código de ética, la evaluación de los factores internos y externos, el análisis de los competidores, la determinación de los objetivos estratégicos a largo plazo y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán mejorar la competitividad de la organización. En la figura 5 se muestra lo descrito anteriormente para el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico el cual es estrictamente secuencial (a excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta constantemente el proceso); iniciándose con el enunciado de la visión, la misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados. Los avances logrados en cada fase constituyen el insumo necesario e indispensable para la ejecución de las etapas siguientes.



**Figura 5. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico**  
Fuente: D' Alessio (2008)

### 2.1.2. MODELO DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales según indica Hill, Jones y Schilling (2015).

- Elegir la misión de la compañía y sus principales metas.
- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.

- Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
- Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y a la vez permita contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas establecidas. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
- Implementar las estrategias.

### **2.1.2.1. MISIÓN**

Hill, Jones y Schilling (2015) indican que la misión describe lo que hace la compañía, su propósito o la declaración de lo que pretende hacer. El primer componente del proceso de la administración estratégica será el preparar la declaración de la misión la cual servirá de marco o contexto para formular las estrategias. Su definición responde a las preguntas como:

¿Cuál es nuestra actividad?

¿Cuál será en el futuro?

¿Cuál debería ser?

### **2.1.2.2. VISIÓN**

Los autores Hill, Jones y Schilling (2015) mencionan que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? esto envuelve un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura, así como del estado actual y futuro de la organización objeto del análisis. El generar la visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados.

### **2.1.2.3. VALORES**

Al igual que en los puntos anteriores los autores Hill, Jones y Schilling (2015) indican que los valores de una compañía establecen la conducta que deben tener sus administradores y empleados. Como deben hacer negocios y que tipo de organización deben crear para ayudar a la empresa a alcanzar su misión. Dado que ayudan a modelar e impulsar la conducta de la empresa, se suele pensar que los valores son los cimientos de su cultura organizacional.

Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.

### **2.1.2.4. CODIGO DE ÉTICA**

El código de ética de una organización es donde se afirman sus valores, por lo tanto, fija las normas que regulan los comportamientos de los empleados dentro de una empresa, la cual supone una normativa interna cuyo cumplimiento será obligatorio.

El código de ética genera el clima ético de la organización, es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa. Sin embargo, la simple exposición de un código de ética no es suficiente, se requiere de mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, se verifique su cumplimiento, así como una constante revisión y actualización, D' Alessio (2008).

### 2.1.2.5. ANALISIS EXTERNO

El propósito esencial del análisis del ambiente externo, según D' Alessio (2008) es detectar las amenazas y las oportunidades estrategias que existen en el ambiente donde opera que pueden afectar como persigue su misión. Para efectuar este análisis se deben analizar tres entornos interrelacionados que son los siguientes:

- La industria donde opera.
- El ambiente nacional.
- El entorno socioeconómico o macroeconómico.

Las **oportunidades** representan una ocasión de mejora para las organizaciones. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para poder identificar las oportunidades se puede responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en el mercado?

Las **amenazas** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si se logra identificar una amenaza con antelación se podrá evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las posibles amenazas para la organización, se puede responder a preguntas como: ¿qué obstáculos se pueden encontrar?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que están aplicando los competidores?

El análisis que se realiza de los mismos hace referencia a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado que se espera en un futuro determinado. Dado que las variables del análisis externo son no controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa.

### 2.1.2.6. ANALISIS INTERNO

El análisis interno según indica D' Alessio (2008) se concentra en reconocer cuales son los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades. El análisis que se realiza hace referencia a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio de los altos mandos determinan la competitividad de la organización.

Las **fortalezas** son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la organización para explotar oportunidades y poder construir ventajas competitivas. Para poder identificarlas se puede responder a preguntas como: ¿qué ventajas se tiene respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo costo se tiene disponible?, ¿cuáles son los puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca que se cuenta?

Las **debilidades** son aquellos aspectos que le hacen falta a la empresa, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se tiene oportunidad de mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se pueden responder a preguntas como: ¿qué perciben sus clientes como debilidades?, ¿en qué se tiene oportunidad de mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

### 2.2. HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS: LA MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)

La comparación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis FODA, su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.

En términos generales la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocios específicos para una empresa. Los administradores comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles e identifican después el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva. Hill, Jones y Schilling (2015).

Estas estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

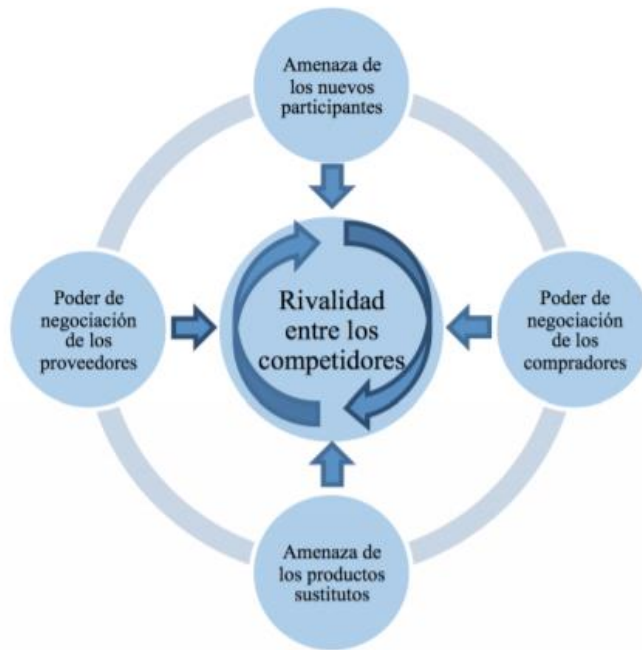
- a) **Estrategias Funcionales:** que se orientan a mejorar la efectividad de las operaciones de la empresa.
- b) **Estrategias de Negocios:** abarcan el tema de la competencia general de la empresa, como se posiciona en el mercado para lograr una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento.
- c) **Estrategias Globales:** se relacionan con la manera de ampliar las operaciones fuera del país de origen y de prosperar en el mundo.
- d) **Estrategias Corporativas:** estas responden a preguntas básicas como: en qué negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de utilidades, ¿Cómo se debe ingresar y aumentar la presencia de la empresa para lograr la ventaja competitiva?

Porter (2011) indica que la estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas, no sólo unas pocas e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. Es así que es su publicación menciona las 5 fuerzas de Porter que es una herramienta metodológica muy útil en planificación estratégica en la cual se indica que la rentabilidad en el mercado viene determinada por 5 grandes fuerzas.

- **El poder del cliente:** en este punto Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones pueden imponer en la relación de precios, calidad o en los servicios.
- **El poder del proveedor:** los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación de los suministros e insumos que le proporcionan para su producción.

- **Los nuevos competidores entrantes:** esta amenaza hace referencia a que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos y pueden llegar a adueñarse parte del mercado. Es la fuerza con la que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado.
- **La amenaza que generan los productos sustitutivos:** representan una amenaza al sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.
- **La naturaleza de la rivalidad entre competidores:** este factor resulta de los 4 anteriores y es el que proporciona a la empresa la información necesaria para que pueda establecer sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

En la figura 6, se ilustran las 5 fuerzas de Porter, la utilidad de esta herramienta es que permite que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a estas 5 fuerzas. Después de esta evaluación se considerará que la empresa se encuentra en óptimas condiciones para establecer y planificar estrategias que le permitan potenciar sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades encontradas.



**Figura 6. Las cinco fuerzas que forman la competencia en la industria**  
**Fuente: Porter (2011)**

En la figura 7 se muestra la estructura general de una matriz FODA.

<b>VISIÓN - MISIÓN - VALORES</b>		
Análisis interno	<b>FORTALEZAS-F</b> Liste las fortalezas	<b>DEBILIDADES-D</b> Liste las debilidades
Análisis externo	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
<b>OPORTUNIDADES-O</b> Liste las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	<b>Explote</b> <b>Maxi-Maxi</b>	<b>Busque</b> <b>Mini-Maxi</b>
<b>AMENAZAS-A</b> Liste las amenazas	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Use fortalezas para neutralizar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	<b>Confronte</b> <b>Maxi-Mini</b>	<b>Evite</b> <b>Mini-Mini</b>

**Figura 7. Matriz FODA**  
**Fuente: D' Alessio (2008)**

### **2.2.1. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA**

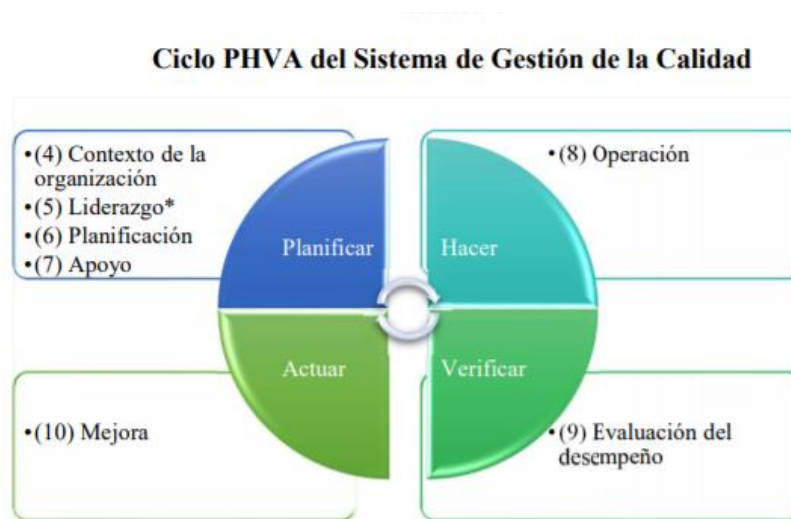
Lowndes (2016) menciona a Kreimer, (2006) quien señala que el análisis FODA es muy fácil de utilizar y la información que brinda es suficiente para los micros emprendedores. Si se piensa en el significado de las palabras “fortaleza”, “oportunidad”, “debilidad” y “amenaza”, se llegará rápidamente a la conclusión de que esos cuatro términos unidos son muy útiles para evaluar una gran cantidad de fenómenos desde simples ideas hasta complicados proyectos de negocios.

Lowndes (2016) también hace referencia a Toledo (2004) hace referencia a que cada uno de los escenarios institucionales genera y recibe en diversa medida e impacto la incidencia de hechos, factores y variables: físicos, políticos, económicos, sociales, científicos y tecnológicos internos y externos, de los restantes escenarios ecológicos, originando múltiples y diversos bucles de interrelaciones, con diferentes énfasis, los cuales precisan ser debidamente identificados y controlados, para determinar el estado – balance y relación de fuerzas pertinente. Durante la aplicación del FODA se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo según el tipo de información que se obtenga.

### **2.3. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2015**

Considerando que un Sistema de Gestión es la forma en la que las organizaciones gestionan las partes interrelacionadas de su negocio con el fin de lograr sus objetivos y que los mismos puedan relacionarse con un tema diferente que involucre la calidad de sus productos o servicios, la eficiencia operativa, el desempeño ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, así como de seguridad de la información entre otras. Bernardo (2017) define un sistema de gestión como un “conjunto de procesos interconectados que comparten un conjunto de recursos humanos, de información, materiales, infraestructura y financieros para lograr un conjunto de metas relacionadas con la satisfacción de una variedad de partes interesadas”.

Según las normas internacionales ISO se hace referencia a que la base para los Sistemas de Gestión es el concepto de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) o ciclo de Deming. Este modelo proporciona un proceso iterativo e incremental que usan las organizaciones para lograr la mejora continua el cual puede ser aplicado a los sistemas de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo. En la figura 8 se detalla en ciclo de Deming.



**Figura 8. Ciclo de Deming del Sistema de Gestión de Calidad**  
Fuente: Guevara (2018)

### 2.3.1. ESTRUCTURA DE LA NORMA 9001:2015

La norma está dividida en 10 capítulos que se detallan en la Tabla 1, 7 de los cuales son obligatorios para la implementación:

**Tabla 2.  
Estructura de la norma ISO 9001:2015**

Contexto de la organización	Comprensión de la organización y su contexto
	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
	Determinación del alcance del sistema de gestión
	Sistema de gestión y sus procesos
Liderazgo	Liderazgo y compromiso
	Política
	Roles, responsabilidades y autoridades
Planificación	Acciones para abordar riesgos y oportunidades
	Objetivos y planificación para alcanzarlos
	Apoyo
Recursos	Competencia
	Toma de conciencia
	Comunicación
	Información documentada
Operación	Planificación y control operacional
	Requisitos para los productos y servicios
	Diseño y Desarrollo
	Control de los productos y servicios suministrados externamente
	Producción y provisión del servicio
	Liberación de los productos y servicios
	Control de las salidas no conformes
Evaluación del desempeño	Seguimiento, medición, análisis y evaluación
	Auditoría Interna
	Revisión por la dirección
Mejora	Generalidades
	No conformidades y acción correctiva
	Mejora continua

**Fuente: MDP Soluciones (2021)**

### **2.3.2. BENEFICIOS DE LA NORMA 9001:2015**

Al lograr la implementación de los requisitos que exige la norma, la organización puede tener éxito en la mejora continua de la calidad, a continuación, se detallan algunos de los beneficios (Escuela Europea de la Excelencia, 2021).

1. Organización interna: se logra que la información fluya de un área a otra de una manera más fácil. Los problemas que hacen difícil el tráfico de la información, pueden llegar a ser identificados, tratados, inclusive eliminados.
2. Se mejora el rendimiento en las actividades: ayuda a los administradores a incrementar el rendimiento de la organización, tanto interna como en relación con los competidores. Las actividades principales de la organización, son controladas y los resultados aparecen en el corto, mediano y largo plazo.
3. Economía y reducción de residuos: la eficiencia de la producción y la gestión de materiales traen consigo beneficios financieros. Con el control de las no conformidades, la organización reduce los residuos.
4. Incremento en la satisfacción del cliente: la norma ISO 9001 establece como requisito la satisfacción del cliente, asegurando que sus necesidades son consideradas y tomadas en cuenta. Así, la organización mejora la calidad y cumple con las expectativas de los clientes.
5. Mejor rendimiento en aplicaciones comerciales: la certificación ISO 9001, mejora la posición de la marca de la organización, ya que demuestra que está comprometida con las normas internacionales reconocidas, y con la mejora continua.
6. Se tiene un mayor control de la administración de las organizaciones y de los accionistas: la norma presenta a la organización, anticipar los problemas que se pueden producir en los procesos. Esto permite a la Alta Dirección, tener una visión adelantada de los posibles fallos y proponer soluciones antes de que se presenten.

## 2.4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO ISO 45001:2018

La norma ISO 45001:2018 proporciona un marco referencial que permite establecer los requisitos necesarios para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta norma recoge todos los requisitos necesarios para que para que una organización pueda realizar una prestación segura de sus servicios, en donde se minimicen los riesgos de accidentes y pueda proporcionar un entorno de trabajo seguro para los que laboren en ella. Bajo la normativa legal de Ecuador se debe considerar que su jerarquización está expuesta por la Pirámide de Kelsen la cual se ilustra en la figura 5.



**Figura 5. Jerarquización Normativa: Pirámide de Kelsen**  
Fuente: Coronel (2016).

### 2.4.1. ESTRUCTURA DE LA NORMA 45001:2018

Para facilitar la interpretación de la estructura de la Norma ISO 45001, en la tabla 3 se describen para cada una de las cláusulas de la norma, los aspectos destacables que establece para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud de los trabajadores en una organización.

**Tabla 3.**  
**Estructura de la norma ISO 45001:2018**

TIPO DE CLÁUSULAS	CLÁUSULAS	ASPECTOS DESTACABLES
<b>CLÁUSULAS INFORMATIVAS</b>	0. INTRODUCCIÓN	Contiene antecedentes, propósito, justifica la necesidad de liderazgo y participación, y el establecimiento del ciclo PHVA.
	1. OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN	Especifica los requisitos necesarios para implementar el sistema de gestión se pueden aplicar a cualquier organización.
	2. REFERENCIAS NORMATIVAS	A diferencia de otras ISO de gestión, la 45001 no incluye referencias normativas.
	3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	En este punto se mantiene una terminología común con el resto de las normas ISO de sistemas de gestión.
<b>CLÁUSULAS CON REQUERIMIENTOS</b>	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	La Norma toma en consideración que los resultados de seguridad y salud en el trabajo se ven afectados por diversos factores internos y externos tales como: las expectativas de los trabajadores, las instalaciones, las contratistas, los proveedores, la normativa que afecta a la actividad, etc.
	5. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	Destaca como aspectos claves el liderazgo de la dirección y la participación de los trabajadores. Los determina como imprescindibles para gestionar de modo adecuado y optimizar los resultados en seguridad y salud.

**Tabla 3.  
(Cont...)**

<b>TIPO DE CLÁUSULAS</b>	<b>CLÁUSULAS</b>	<b>ASPECTOS DESTACABLES</b>
<b>CLÁUSULAS CON REQUERIMIENTOS</b>	6. PLANIFICACIÓN	Este punto hace referencia a las acciones previstas para abordar riesgos y oportunidades. Alcanzarán las relativas a la seguridad y salud, y al propio sistema de gestión. De la misma forma, para la consecución de estas acciones deberán definirse objetivos y medios para lograrlas.
	7. APOYO	Establece la necesidad de determinar los medios necesarios para conseguir la planificación mediante recursos, competencia, toma de conciencia y comunicación. El resultado de este punto debe estar soportado de forma documental.
	8. OPERACIÓN	Hace referencia a que se ejecutarán las medidas previstas, para lo cual se deberá adoptar una visión proactiva, en la que, entre otros, se tomará en cuenta la gestión del cambio (modificaciones de los procesos, novedades) y otros factores como el recurso a contratación externa, compras, entre otros.
	9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Se verifica la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud. Para esto se requiere auditorías internas y la revisión de la dirección, entre otras.
	10. MEJORA	Su consecución es el objetivo final del sistema y el fundamento del ciclo de PHVA.

**Fuente: ISO45001 FREMAP (2020)**

#### **2.4.2. BENEFICIOS DE LA NORMA 45001:2015**

Al igual que en la norma ISO 9001:2015 lograr la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo basado en la norma ISO 45001:2018 trae consigo varias ventajas entre las que se pueden mencionar y que hace referencia la Escuela Europea de la Excelencia se puede decir:

- Contar con la seguridad de que el Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional cumple con requisitos y estándares reconocidos a nivel internacional.
- Se reduce la burocracia.
- La norma tiene términos y definiciones comunes que facilitan la gestión.
- Facilita la aplicación, integración y mantenimiento de las demás normas.
- Trae consigo los beneficios demostrables de contar con un Sistema de Gestión sólido.
- Genera más valor y seguridad de los clientes en la cadena de suministro.
- Se logra un aumento de la participación de los miembros de la organización y las demás partes interesadas.
- Genera valor agregado de auditoría, dado que se realiza por auditores altamente competentes.
- Se logra mejorar la respuesta a las cuestiones de cumplimiento normativo.
- También se consigue la reducción del coste de los incidentes.
- Se logra la reducción de las primas de seguro
- Disminución de ausencias por enfermedad y rotación de trabajadores.
- Mejor reputación por lograr dar cumplimiento a un estándar internacional.

## **2.5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN ISO 27001:2013**

La norma ISO 27001:2013 es una norma desarrollada por ISO para poder ayudar a gestionar la Seguridad de la Información en una empresa. Esta norma es clave ya que permite decidir sobre la importancia de los activos de información en una empresa como elementos imprescindibles para la obtención de sus objetivos, además facilita el aseguramiento de la confidencialidad e integridad de los datos y de la información, así como de los sistemas que los procesan. Mediante su implementación las organizaciones pueden evaluar los riesgos y la aplicación de los controles que son necesarios para mitigarlos o eliminarlos.

Como sucede con todas las normas ISO, la 27001:2013 es un sistema basado en enfoque del ciclo de mejora continua o de Deming. Dicho ciclo establece el ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

Las Fases de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en la norma ISO 27001:2013 establece las siguientes fases:

- Análisis y evaluación de riesgos.
- Implementación de controles
- Definición de un plan de tratamiento de los riesgos o esquema de mejora
- Alcance de la gestión
- Contexto de organización
- Partes interesadas
- Fijación y medición de objetivos
- Proceso documental
- Auditorías internas y externas

### **2.5.1. ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 27001:2013**

Según indica ISOTools (2020) la estructura de la norma ISO 27001:2013 es la que se detalla a continuación.

1. Objeto y campo de aplicación: La norma inicia aportando unas orientaciones sobre el uso, finalidad y modo de aplicación.
2. Referencias Normativas: Se recomienda la consulta de varios documentos necesarios para la aplicación de ISO27001:2013.
3. Términos y Definiciones: En este punto se describe la terminología que se aplicará a este estándar.
4. Contexto de la Organización: Este es el primer requisito de la norma, el cual recoge indicaciones sobre el conocimiento de la organización y su contexto, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y la determinación del alcance.

5. Liderazgo: Este punto hace referencia a la necesidad de que todos los empleados de la organización deben apoyar al establecimiento de la norma. Para lograrlo la alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso, se ha de establecer una política de seguridad que conozca toda la organización y debe asignar roles, responsabilidades y autoridades en la misma.
6. Planificación: En este punto se hace referencia a la importancia de la determinación de riesgos y oportunidades con el fin de planificar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, de igual manera establecer objetivos de Seguridad de la Información y el modo de lograrlos.
7. Soporte: En este punto la norma señala que para el buen funcionamiento del SGSI la organización debe contar con los recursos, competencias, conciencia, comunicación e información documentada pertinente.
8. Operación: Para lograr los requisitos de Seguridad de la Información, este punto de la norma indica que se debe planificar, implementar y controlar los procesos de la organización, también hacer una valoración de los riesgos de la Seguridad de la Información y un tratamiento para ellos.
9. Evaluación del Desempeño: En este apartado se establece la necesidad y forma de llevar a cabo el seguimiento, medición, análisis, evaluación, auditoría interna y la revisión por la dirección del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, para asegurar su funcionamiento según lo planificado.
10. Mejora: Por último, se va a establecer las obligaciones que tendrá una organización cuando encuentre una no conformidad y la importancia de mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Información.

### **2.5.3. BENEFICIOS DE LA NORMA ISO-27001:2013**

La implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información según la norma ISO-27001:2013 proporciona muchos beneficios a una organización:

- Establecer una política de seguridad de la información.
- Prevenir o minimizar el riesgo de que se produzca la pérdida o sustracción de información importante para la empresa.
- Establecer controles que mejoren la gestión de la seguridad de la información.
- Proporciona un valor añadido, que permita diferenciarla de la competencia.
- Prevenir a la organización ante posibles sanciones legales originadas de pérdida o mala gestión de la información.
- Incrementar la confianza hacia los clientes y proveedores, asegurando que su información será tratada con total confidencialidad.

## **2.6. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN**

Los sistemas de gestión constituyen la herramienta más loable para alcanzar niveles de calidad, sobre todo porque mediante la estandarización o normalización de actividades se logra coordinar todas las complejas relaciones de los componentes de una organización de manera adecuada. Es entonces necesario explicar que son los sistemas integrados de gestión, tomando como premisa que un sistema de gestión constituye “una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” Agencia Española de Normalización AENOR (2016).

Las normas internacionales han venido adaptándose para servir como guías objetivas de gestión de calidad, salud y seguridad en el trabajo, gestión ambiental, inocuidad alimentaria, seguridad de la información, etc. Estas normas pueden ser implementados dependiendo del giro del negocio o la misión de una organización, ya que son información documentada que proporcionan requisitos, especificaciones, pautas o características que se pueden utilizar de manera confiable para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios puedan ser adecuados para su propósito. Para el diseño de un sistema de gestión integrado se hace uso de varias normas, eso dado que cuando se nombra un

sistema se debe elegir arbitrariamente sus partes y relaciones de acuerdo con un propósito que se le asigne.

Las organizaciones públicas o privadas, en su afán de optimizar su productividad y competitividad, han optado por implementar y certificar sistemas de gestión basados en normas internacionales especialmente en cuanto a Sistemas de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiente, Seguridad de la Información por mencionar algunas. Los beneficios son prácticamente los mismos ya que significan que los consumidores pueden tener confianza en que sus productos son seguros, confiables y de buena calidad según indica la ISO. Además, es importante destacar que los Sistemas Integrados de Gestión facilitan el abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivo.

Según AENOR (2016) para lograr finalizar con éxito un proyecto de integración de sistemas, las organizaciones deben seguir una serie de pasos que se explican a continuación:

1. Como primer paso se debe identificar en la organización todos los sistemas de gestión implantados, las metodologías que se estén utilizando y las responsabilidades asignadas. Si la organización no tiene sistemas implantados, entonces se podrá comenzar por el siguiente paso.
2. El segundo paso será designar una persona coordinadora o responsable del proyecto de integración. En la mayoría de los casos coincide con la persona que asume la responsabilidad de los sistemas de gestión. En función del tamaño de la empresa y complejidad del proyecto de integración, puede ser conveniente formar un comité o equipo con las personas responsables de los departamentos, los procesos o los sistemas que se vayan a integrar.
3. El tercer paso será realizar la planificación que se llevará a cabo. Para ello, se deberá establecer un cronograma donde se especifiquen los elementos que se tienen que integrar, plazos, responsables de los procesos afectados y documentos que se van a generar.

4. El cuarto paso para asegurar el éxito del proyecto, se debe comunicar a todas las personas de la organización que estén implicadas los cambios que se van a realizar, la nueva estructura, documentación y funciones asignadas.

El lograr una integración efectiva aporta varios beneficios a la organización, entre las principales y que se citan en ISOTools (2021) se puede citar:

- Una de las principales ventajas de la integración de los Sistemas compete a los errores y los fallos dentro de los procesos, ya que estos se reducen al mínimo. En el caso de que se produzca un error, es posible que este afecte a los demás sistemas. Por esta causa es tan importante saber que se está reduciendo la posibilidad de error.
- La implementación de estos sistemas es muy rápida y simplificada. Esto se debe a que todas las áreas del negocio lo implementan de forma simultánea, de esta manera se logra reducir en gran medida el trabajo y los recursos en el proceso. Lo mismo se puede decir de la limitación de los manuales de gestión. Esto ocasiona que los procesos sean simples y no necesite una gran dedicación.
- Se logra alinear los criterios corporativos, esto resulta en la reducción de tiempo ya que no es necesario duplicar esfuerzos y resultados. En muchas empresas hay problemas de comunicación entre diferentes áreas o departamentos, lo que genera tareas duplicadas. Un sistema integrado anula estos casos.
- La información se gestiona con mayor facilidad, ya que se desplaza en diferentes niveles y departamentos, en igualdad de condiciones. El personal encargado de estos aspectos no necesita una preparación tan intensa ni compleja como antes.
- Se reduce el número de manuales de gestión. Un mismo registro puede abarcar el registro de diferentes modelos integrados. El mantenimiento de este sistema por tanto requerirá de menos esfuerzo.
- La implantación del sistema es más ágil, ya que se hace paralelamente en todas las disciplinas que engloba.

- El control de la información será más fácil. Esta se encuentra conectada entre sí facilitando la accesibilidad desde cualquier punto de la red informática.



# **CAPÍTULO III**

---

**MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo denominado Marco Metodológico se realizará una revisión de la metodología a seguir para desarrollar el presente proyecto, mediante este análisis se podrá establecer el tipo de proyecto que se está realizando a través de una sustentación teórica para poder clasificarlo, también se va a abordar el diseño del proyecto y se explicará la metodología y el enfoque investigativo que se utilizarán. Posterior a este análisis se definirá una Estructura Desagregada del Trabajo (EDT), en donde se resume cada una de las actividades en relación con los objetivos específicos planteados, así como los entregables de cada uno. En el final de este capítulo se realizará una revisión de las técnicas de recolección de datos que se utilizarán y los procedimientos para poder obtenerlos haciendo énfasis en las herramientas o medios para lograrlo.

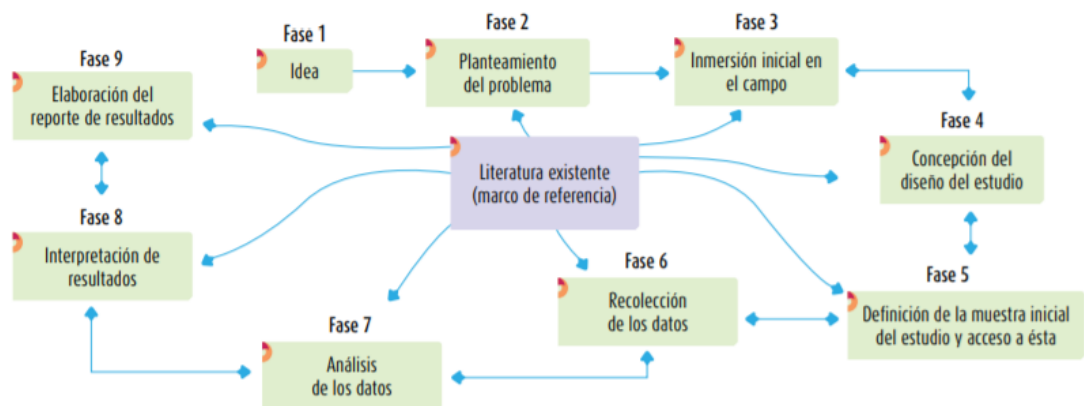
#### **1. TIPO DE PROYECTO**

Las diversas metodologías que se utilizan en una investigación proporcionan un marco referencial para examinar los principios y procedimientos por los que se formulan los temas de investigación. Al conocer estos procedimientos el investigador puede seleccionar el más adecuado para abordar de manera óptima el tema de investigación. Para el desarrollo de este trabajo se ha determinado que se enmarcará dentro de la investigación de tipo descriptivo.

Según Lowndes (2016) que cita a Shuttleworth (2008) se indica que el diseño de investigación descriptiva es un método válido para la investigación de temas o sujetos específicos y como un antecedente a los estudios más cuantitativos. Aunque hay algunas preocupaciones razonables en relación a la validez estadística, siempre y cuando las limitaciones sean comprendidas por el investigador, este tipo de estudio representa una herramienta científica invaluable. A pesar de que los resultados siempre están abiertos a

cuestionamiento y a diferentes interpretaciones, no hay duda de que son preferibles a no realizar ninguna investigación en absoluto.

Para este proyecto también se ha seleccionado el proceso de investigación cualitativo, ya que, según indica Sampieri (2014) el “enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. En la figura 6 se muestra la secuencia del proceso de investigación cualitativa. El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.



**Figura 6. Proceso de investigación cualitativa**  
**Fuente: Sampieri (2014).**

En base a lo anteriormente expuesto, se puede decir que la estrategia de investigación utilizada permitirá conseguir los objetivos propuestos debido a que se abordará la realidad del fenómeno tal como este sucede. Para esto se

realizará un análisis del estado actual de la organización y en base a esto se podrá realizar un estudio detallado de los requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle en base a los requisitos de las normas que son objetivo de este estudio, de este modo se podrá presentar las estrategias y acciones que garanticen los planes de implementación a ser aplicados.

## **2. DISEÑO DEL PROYECTO**

El diseño de la investigación considera los métodos y técnicas elegidas para combinarlos de una manera razonablemente lógica, de esta manera la investigación podrá ser manejada de manera eficiente, bajo esta premisa se puede decir que el diseño de la investigación es una guía sobre cómo llevar a cabo la investigación haciendo uso de una metodología particular.

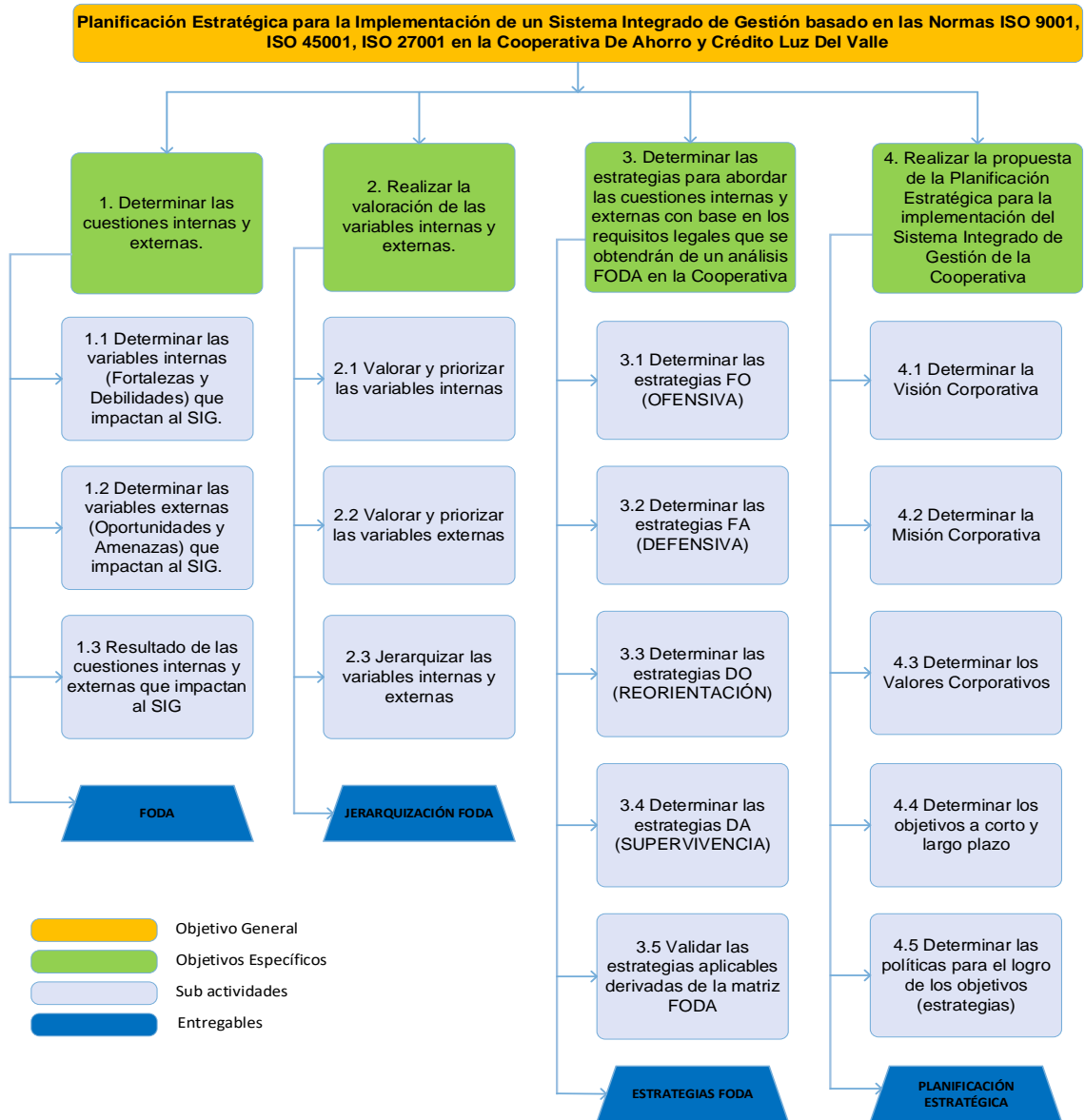
Para el desarrollo de este proyecto el diseño a utilizar es el de carácter de campo y no experimental. Con la investigación no experimental no se ejerce control sobre las variables, sino que se observa el desarrollo de las situaciones y en virtud de un análisis riguroso se intenta extraer explicaciones de cierta validez Arias (2012). El mismo autor indica que el diseño de campo se involucra mucho más en la realidad del problema o fenómeno. Al respecto, se plantea que este diseño conduce a una investigación que busca recolectar datos directamente de los individuos de la realidad donde ocurren los hechos investigados, pero el investigador debe procurar no interferir en esta realidad para obtener datos tal cual se presentan. Por consiguiente, el diseño de campo dará como resultado una investigación que describe la realidad del problema tal cual.

La investigación de campo es una herramienta poderosa que permite ver lo que las personas hacen y lo que están dispuestas hacer, esta se recopila directamente como se indicó anteriormente en fuentes originales lo que proporciona un mayor control sobre la naturaleza y la cantidad de datos recopilados, lo cual resulta en obtener un mayor conocimiento que las organizaciones pueden usar para tomar decisiones inteligentes.

Según indica Sampieri (2014) la investigación no experimental se basa en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural y dependiendo en que se va a centrar la investigación, existen diferentes tipos de diseños en las que se puede basar el investigador.

### **3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO**

A continuación, se describe en la figura 7 la Estructura Desagregada de Trabajo, en ella se realiza un listado de todas las actividades y tareas necesarias para lograr el objetivo de este proyecto. De esta manera se permite realizar una visualización de todas las actividades que se irán desarrollando para lograr el Objetivo General.



**Figura 7: Estructura Desagregada del Trabajo**  
Fuente: Elaboración fuente propia

## 4. METODOLOGÍA

La propuesta para el desarrollo inicia con:

**4.1 Determinar las variables internas (Fortalezas y Debilidades) que impactan el SIG.** Esta primera actividad en donde se determinará los puntos fuertes y débiles de la empresa es decir sus fortalezas y debilidades, esto para poder enfocarse en los puntos fuertes y potenciarlos, también permitirá enfocarse en los aspectos que generan los puntos débiles para poder reducirlos, todo esto como base del análisis FODA a realizarse. Esta actividad se realizará mediante encuestas dirigidas a los altos mandos de la Cooperativa y mediante el análisis de situaciones de éxito que se haya tenido en el pasado, también mediante un análisis de la competencia.

**4.1.1 Determinar las variables externas (Oportunidades y Amenazas) que impactan al SIG.** En esta segunda actividad, se realizará un análisis de los factores externos que afectan a la Cooperativa, esto con el fin de conocer las Oportunidades y Amenazas que pueden presentarse en el futuro. Al igual que la actividad anterior se realizará en sitio y en conjunto con el personal encargado del área de Procesos y Calidad, esta información permitirá preguntarse qué se puede hacer para mejorar frente a la competencia.

**4.1.2 Resultados de las cuestiones internas y externas que impactan al SIG.** En este punto se presentarán los resultados de los puntos 1.1 y 1.2, esta información se presentará mediante una Matriz en donde se realizará un listado de las Fortalezas y debilidades claves para la Cooperativa y en la que se identificarán las Oportunidades y Amenazas que se encontraron también. Mediante esta matriz se podrá identificar de una manera más ágil toda la información recopilada anteriormente.

**4.2 Valorar y priorizar las variables internas.** Se realizará una valoración o ponderación de las variables internas que se obtuvieron del punto 1.1, es decir, se realizará un análisis de cuáles son las principales variables internas que más influyen dentro de la Cooperativa ya que lo que se busca es realizar un balance estratégico de las Fortalezas y Debilidades encontradas. Esta información será presentada en una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

**4.2.1 Valorar y priorizar las variables externas.** Aquí se realizará un análisis similar al que se realizará en el punto 2.1 pero con las variables externas que se han determinado en el punto 1.2, es decir un análisis de las Oportunidades y Amenazas y su ponderación. Se realizará esta ponderación mediante el uso de una Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos).

**4.2.2 Jerarquizar las variables internas y externas.** Se recopilará la información generada de los puntos anteriores, la valoración o jerarquización de las variables internas y externas serán realizadas haciendo uso de las matrices MEFI y MEFE según se indicó anteriormente.

**4.3 Determinar las estrategias FO (OFENSIVA).** Del análisis realizado anteriormente y las combinaciones de las oportunidades y fortalezas se logrará determinar las estrategias para eliminar o lograr reducir las debilidades y amenazas. Esto se presentará mediante una Matriz de formulación de estrategias en donde se encontrarán aspectos importantes del análisis realizado hasta el momento, es decir se basará en el análisis de los factores internos y externos.

**4.3.1 Determinar las estrategias FA (DEFENSIVA).** Este análisis permitirá maximizar las fuerzas de la Cooperativa para afrontar las amenazas que se encontraron y detallaron. Al igual que en el punto anterior se hará uso de la Matriz de formulación de estrategias para detallar esta información.

**4.3.2 Determinar las estrategias DO (REORIENTACIÓN).** Se buscará minimizar las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades determinadas anteriormente. La información será registrada en la Matriz de formulación de estrategias.

**4.3.3 Determinar las estrategias DA (SUPERVIVENCIA).** Se incluirá tácticas defensivas que buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas ambientales encontradas. Las estrategias determinadas serán detalladas también en la Matriz de formulación de estrategias.

**4.3.4 Validar las estrategias aplicables derivadas de la matriz FODA.** Las estrategias determinadas en los puntos anteriores representan planes de acción que permitirán que la Cooperativa pueda cumplir con su misión, visión y las metas planteadas. La Matriz generada en los puntos anteriores (Matriz de formulación de estrategias) será la que recopile toda esta información.

**4.4 Determinar la Visión Corporativa.** Con la información generada del análisis FODA y de las estrategias generadas en el punto anterior se podrá determinar la nueva Visión Corporativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle, esta visión deberá enfocarse en lo que se busca lograr en el futuro y estará estructurada en base a las metas planteadas.

**4.4.1 Determinar la Misión Corporativa.** Al igual que en el punto anterior se propondrá la nueva Misión para la Cooperativa, la cual expresará el motivo de su existencia y su propósito, todo esto haciendo referencia a la información generada en los puntos anteriores.

**4.4.2 Determinar los Valores Corporativos.** Tomando como referencia que los valores corporativos son los principios de operación que rigen a las empresas, estos valores afectarán todos los aspectos del negocio de la Cooperativa. En este

punto se definirán los nuevos Valores Corporativos que regirán el funcionamiento de la institución.

**4.4.3 Determinar los objetivos a corto y largo plazo.** La determinación de objetivos y metas en una empresa marcan el camino a seguir. En este punto se establecerán los objetivos a corto y largo plazo. Para establecer estos objetivos se hará uso de la toda la información generada anteriormente especialmente haciendo referencia a la matriz FODA donde se establecieron las oportunidades y amenazas del entorno, los recursos y capacidades y las fortalezas y debilidades de la Cooperativa. También se establecerá en este punto las métricas para poder medir el logro de estos objetivos.

**4.4.4 Determinar las políticas para el logro de los objetivos (estrategias).** En este punto se presentará la propuesta de Políticas para el logro de los objetivos planteados en el punto anterior, para esto se realizará un manual de políticas y procedimientos que ayudarán a cumplir con estos objetivos, también se planteará planes y procedimientos que permitirán que la Cooperativa pueda administrar su funcionamiento. Para lograr esto se mantendrán reuniones con el personal y altos mandos de manera que se pueda establecer y fijar la nueva misión, visión, objetivos y políticas indicadas anteriormente, toda esta información será presentada dentro de la nueva Planificación Estratégica. Estas estarán sujetas a la aprobación de la Asamblea General que es el ente que rige la operación de la Cooperativa.

## **5. TECNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Lowndes (2016) menciona a Sabino (2014) quien indica que los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Lo que permite que un investigador se cerciore de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. De acuerdo con Arias (2012) los datos que se buscan y obtienen en el desarrollo de un proyecto,

constituyen el cuerpo de la información sobre los hechos, objetos o fenómenos en estudio, y configuran la materia prima de la investigación.

Para poder realizar la recolección de datos se debe tener en cuenta las siguientes actividades que están relacionadas:

- Seleccionar un instrumento de medición.
- Aplicar ese instrumento de medición, es decir medir las variables.
- Preparar las mediciones que se obtuvieron para que se puedan analizar correctamente.

Existen varias técnicas de recolección de datos que pueden ser de gran utilidad, la elección de cada uno dependerá de la estrategia, tipo de variable, el punto de recolección, la precisión que se busca y las habilidades del encuestador, en la figura 8 se muestra un diagrama con las diferentes técnicas de recolección de datos.

Las técnicas de recolección de datos según Sabino (2014) deben ser Válidas y confiables. Válidas cuando mide lo que realmente desea medir, es su eficacia para predecir el comportamiento de los fenómenos que estudiamos y serán confiables cuando estén en relación con factores tales como a la consistencia y exactitud de los resultados, si esta se volviese a aplicar el resultado debería ser muy parecido o similar.



**Figura 8: Métodos y técnicas de recolección de datos**  
Fuente: Hubspot (2021)

Según indica Jansen (2012) en sociología, la palabra encuesta se refiere al estudio de una población a través de la observación de sus miembros, de la manera en la que los censos se han llevado a cabo por años. En la actualidad, la mayoría de las encuestas utilizan una muestra de los miembros para medir las características de la población, como se puede ver en esta definición dada por Jansen (2012) quien menciona a Groves (2004): “La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de una muestra de los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros”. Debemos considerar que para el presente trabajo de titulación se hará uso de esta técnica para la recolección de datos.

¿Cuándo deben aplicarse las técnicas de recolección de información? Durante todo el proceso de la investigación, tanto para conformar el marco teórico, como en el marco metodológico; en el teórico dependemos más de la consulta bibliográfica y su fichaje; mientras que en el metodológico por ser el trabajo operativo de desmenuzar y escrutar las variables se requiere del manejo de instrumentos más detallados, específicos y diversificados, los cuales debemos conocer suficientemente en cuanto a elaboración y aplicación, al respecto hay abundante bibliografía que nos daría la información que necesitamos.

## **6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Según indica Sabino (2014) un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados y por técnica vamos a anotar la definición que nos da el diccionario de metodología antes citado.

En la investigación se dispone de varios tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos.

De forma resumida según indica Sabino (2014) los instrumentos de recolección de datos son:

- Cualquier recurso que recopile información referente a la investigación.
- Es un mecanismo recopilador de datos.
- Son elementos básicos que extraen la información de las fuentes consultadas.
- Son los soportes que justifican y de alguna manera le dan validez a la investigación.
- Como instrumentos de investigación son amplios y variados y van desde una simple ficha hasta un compleja y sofisticada encuesta.

Para el caso de este estudio al usar la técnica de encuesta se va a hacer uso del instrumento de medición la hoja de encuesta como principal instrumento de recolección de datos. Según Sampieri (2014) indica que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir, en los fenómenos sociales el cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos los cuales deben ser congruentes con el planteamiento del problema o de la hipótesis.

El cuestionario que se utilizará en la hoja de encuesta y que se muestra en el Anexo A es el reflejo de toda la problemática planteada en la investigación, debe traducir en constatación empírica los conceptos que están en el esquema generador que es el modelo de análisis. El cuestionario es el instrumento del método de encuesta para obtener la información pertinente que permite contrastar el modelo de análisis. No debemos olvidar que se trata de una fase considerablemente delicada en el proceso de investigación en general y en la encuesta en particular, se trata de elaborar un texto donde se debe plasmar un discurso lo más claro y adecuado posible en términos de preguntas López-Roldán (2015).



# **CAPÍTULO IV**

---

**RESULTADOS DEL PROYECTO**

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DEL PROYECTO**

En el presente capítulo del proyecto se presentan los resultados y el desarrollo completo del trabajo en la Estructura Desagregada del Trabajo que se detalló en el capítulo anterior. De la misma forma se realizará una descripción de la metodología y actividades que fueron realizadas para lograr los objetivos y los entregables del trabajo.

#### **1. DETERMINACION DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Como herramienta para el levantamiento de la información referente a las cuestiones internas y externas se hizo uso del método de encuesta mediante el uso de una hoja de encuesta en donde se desarrolló un cuestionario con preguntas que permitieron revisar los factores que impactan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle, las mismas que fueron direccionadas a diferentes áreas de la organización incluyendo al gerente, jefes y responsables de área, esto con el fin de que se tome en cuenta todos los detalles que podrían ser importantes y que impacten a la cooperativa.

##### **1.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) QUE IMPACTAN EL SIG**

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades dentro de la organización, tomando como referencia lo anteriormente dicho para determinar estas variables dentro de la Cooperativa se formularon varias preguntas respecto de las fortalezas, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, se puede apreciar los resultados en la tabla 4 respectivamente. En este punto se ha tomado como referencia el análisis situacional respecto del entorno en el que se

ubica la cooperativa y el análisis de sus características internas, así como el desempeño de la organización, valores, sus recursos y los aspectos de competencias del personal y la cultura organizacional.

**Tabla 4.  
Determinación de Variables Internas (Fortalezas).**

Ítem	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1	Se cuenta con infraestructura adecuada y equipamiento de última generación.		x		
2	Brinda excelente calidad del producto final a los socios	x			
3	Se toma en cuenta las competencias del personal y los motiva	x			
4	Se anticipa a las necesidades del socio		x		
5	Cuenta con experiencia en el sector	x			
6	Se cuenta con conocimientos sobre gestión de negocios		x		
7	Se cuenta con apoyo de la Alta Gerencia hacia el Sistema de Gestión	x			
8	Se cuenta con personal competente		x		
9	Se cuenta con personal con experiencia en el sector		x		
10	Saben atender sus necesidades a tiempo		x		
11	Cuenta con procesos ágiles		x		
12	Son una organización confiable	x			
13	Es una institución con liderazgo, competencia y compromiso del personal en la atención al socio		x		
14	Es una institución transparente con sus finanzas		x		
15	Cuenta con varias agencias para una mejor atención al cliente	x			

**Tabla 4.  
(Continuación)**

16	Cuenta con personal ágil y con buen trato al socio		x		
17	Cuenta con alta gama de servicios financieros		x		
18	Cuenta con productos y servicios actuales en función de las necesidades de los socios		x		
19	Está enfocada a los emprendedores del Valle de los Chillos	x			
20	Está enfocada a los microempresarios del Valle de los Chillos		x		
21	Busca impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad		x		
22	Cuenta con buen trato al cliente y socio		x		
23	Es una empresa transparente y con buena calificación de riesgo	x			

**Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto al análisis de las debilidades se plantearon problemas como procesos internos, análisis de la competencia y mejoramiento de la cobertura de la Cooperativa dentro del Valle de los Chillos, también se revisó el tema de falta de indicadores internos y procesos engorrosos en cuanto a la atención a los socios, esto se puede observar en la Tabla 5.

**Tabla 5.  
Determinación de Variables Internas (Debilidades).**

Ítem	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1	Se cuenta con procesos administrativos engorrosos		x		
2	Existe falta de indicadores de gestión			x	
3	Existe una deficiente gestión de cobranzas		x		
4	Falta de indicadores de crecimiento institucional			x	
5	Misión y visión que no se alinean con la política de la institución				x

**Tabla 5.  
(Continuación)**

6	Atención deficiente en cajas			x	
7	Atención deficiente en créditos			x	
8	Procesos de gestión de créditos engorrosos		x		
9	Gestión de satisfacción al cliente deficiente		x		
10	La competencia cuenta con procesos de créditos más ágiles	x			
11	La competencia cuenta con mejor cobertura a través de más agencias	x			
12	La competencia cuenta con mayor número de personal para atención al cliente	x			
13	Se debe mejorar los procesos internos		x		
14	Se debe mejorar la gestión de satisfacción del cliente	x			
15	Se debe generar flujos de trabajo eficientes		x		

**Fuente: Elaboración Propia**

Adicionalmente a los puntos de la tabla anterior se plantearon preguntas abiertas dentro de la hoja de encuesta de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

**¿Qué ven otros en la organización como debilidades?**

- Muchos requisitos al momento de realizar un crédito
- Tiempos de respuesta elevados en la aprobación de créditos
- Atención deficiente en Agencias en referencia a la Matriz
- No contar con cajeros automáticos en sectores donde no hay oficinas
- No contar con oficinas en otros sectores de la provincia de Pichincha
- Deficiente captación de recursos e inversiones
- Tasas de interés alto en comparación con la competencia.

### **¿En qué áreas mi organización es vulnerable?**

- Área de Talento Humano deficiente
- Área de Negocios deficiente
- Dependencia de otras áreas ejecutivas para la solución de problemas ya atención al socio
- Área de Gestión de Riesgos deficiente
- Falta de motivación del equipo de trabajo

### **1.2. DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) QUE IMPACTAN EN EL SIG**

Para el análisis de las variables externas se realizaron varias preguntas en la hoja de encuesta que se encuentra en el Anexo A. Tomando como referencia las preguntas planteadas se puede ver que se realizó un análisis de los factores económico – sociales que actualmente afectan al sector financiero en Ecuador, adicionalmente se toma en cuenta el cambio de gobierno actual y los consecuentes giros en el ámbito nacional, estos factores políticos pueden afectar internamente a la organización y su estabilidad en relación a su crecimiento.

Los resultados de estas preguntas se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6.  
Determinación de Variables Externas (Oportunidades).**

Ítem	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1	El apoyo al sector financiero por nuevas medidas dictadas por el actual presidente puede favorecer a la cooperativa	x			
2	El apoyo que pretende ofrecer a emprendedores actual gobierno puede favorecer a la organización	x			
3	El apoyo al sector privado por crisis de la pandemia de COVID puede favorecer a la organización		x		
4	Se puede aprovechar la propuesta de mantener la dolarización	x			
5	Se puede aprovechar el impulso a los sectores privados para la creación de más fuentes de empleo	x			
6	Se puede aprovechar las reformas tributarias		x		
7	Se puede aprovechar las reformas laborales		x		
8	Se puede aprovechar las reformas en la Seguridad Social		x		
9	Se puede aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas para banca web		x		
10	Se puede aprovechar la tendencia a la baja de intereses en préstamos	x			
11	Los actuales servicios financieros online se pueden aprovechar	x			
12	Se puede aprovechar los cambios a nivel de tecnologías de IT en sistemas financieros	x			
13	Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas regulaciones del gobierno	x			
14	Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas plataformas de capacitación para el personal		x		

**Fuente: Elaboración Propia**

Al igual que en el análisis de las Debilidades en el punto anterior se plantearon preguntas abiertas y los resultados se muestran a continuación.

#### **¿Cómo se pueden aprovechar los nuevos cambios tecnológicos?**

- Implementación de la Plataforma Fintech
- Para actualizar información relevante para los socios con el uso de nuevas tecnologías
- Para ofertar los productos y servicios que ofrece la cooperativa mediante el uso de nuevas tecnologías
- Para generar procesos de innovación se puede aprovechar los nuevos cambios tecnológicos

#### **¿Existe alguna fortaleza que se pueda aprovechar?**

- Se puede aprovechar las capacitaciones online para el personal
- Se puede cambiar el sistema de software para que sea más amigable con el usuario
- Que el software permita automatizar los procesos y evitar errores humanos y ser más confiables
- Brindar capacitaciones a los socios del sector especialmente a profesionales jóvenes.

También se tomaron en cuenta como amenazas que pueden afectar a la organización temas relacionados a la competencia y sus productos similares o sustitutos. Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se muestran en la tabla 7.

**Tabla 7.  
Determinación de Variables Externas (Amenazas).**

Ítem	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1	Mayor competencia en el sector	x			
2	Prolongación de la pandemia de COVID	x			
3	La competencia realiza mejor servicio al cliente			x	
4	La competencia ofrece productos novedosos y atractivos		x		
5	La competencia ofrece bajas tasas de interés		x		
6	La competencia cuenta con mayor número de Agencias			x	
7	La competencia cuenta con una mejor calificación de Riesgo		x		
8	La competencia cuenta con menos requisitos para acceder a créditos		x		
9	Políticas implementadas por el nuevo gobierno pueden afectar a la cooperativa		x		
10	Las nuevas tecnologías en TI para el sistema financiero si no se saben aprovechar por la cooperativa		x		
11	La Migración puede ser un factor que afecte a la cooperativa			x	
12	Evasión fiscal			x	
13	La actualización de plataforma web puede ayudar a la cooperativa ante las amenazas del mercado	x			
14	Estudios de mercado focalizados en nuevos productos pueden ser una herramienta de defensa para la cooperativa	x			
15	Estudios de satisfacción del cliente puede ser una herramienta de defensa	x			
16	La actualización de plataforma de TI puede ser una herramienta de defensa	x			
17	La capacitación del personal en nuevas tendencias del mercado como herramienta de defensa	x			

**Tabla 7.  
(Continuación)**

18	Generar nuevas estrategias de marketing como herramientas de defensa	x			
19	Expansión de zona de cobertura con nuevas Agencias como herramienta de defensa			x	

**Fuente: Elaboración Propia**

Como parte de las encuestas en el análisis de las Amenazas se planteó una pregunta abierta cuyos resultados se indican a continuación:

**¿Cómo está afectado las nuevas regulaciones del gobierno entrante a la organización?**

- Con regulaciones de nuevas tasas de interés a la baja puede afectar a la cooperativa
- Con la regulación de los estándares de riesgo puede afectar a la cooperativa
- Las regulaciones de corte neoliberal que se orientan a apoyar principalmente al sistema bancario
- La priorización del sistema de gran empresa y que genera problemas para las empresas pymes
- La expectativa frente a las nuevas regulaciones del actual gobierno en referencia al sistema financiero puede afectar en las decisiones que se tomen dentro de la organización

**1.3. RESULTADOS DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EL SIG.**

En base al trabajo realizado mediante las encuestas a diferentes áreas de la Cooperativa y la Gerencia General se ha logrado consolidar las variables más relevantes que afectan directamente a la organización, esto tomando en cuenta

que los mismos pueden generar una posición competitiva o vulnerable, con esto se puede tener el conocimiento necesario para establecer líneas directas de acción para reducir o eliminar la influencia de las amenazas y aprovechar las oportunidades encontradas tomando en cuenta que unos tendrán más preponderancia que otros, con esto se procederá a realizar el análisis FODA.

### **1.3.1 CUESTIONES INTERNAS**

Se realizó la determinación de las variables internas relacionadas con las fortalezas de la Cooperativa tomando como primer punto que se cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuado al contar con una oficina matriz y varias agencias para brindar cobertura en todo el sector del Valle de los Chillos en la provincia de Pichincha. También se debe considerar que la cooperativa cuenta con personal competente y con experiencia en el sector financiero, lo que la posiciona como una empresa financiera estable que brinda seguridad y confiabilidad a sus socios. Otro punto para considerar es el compromiso de la Alta Dirección de la cooperativa en cuanto a la planificación estratégica focalizada a la implementación del SIG en la organización.

En cuanto a las Debilidades, se encontraron aspectos referentes a la falta de indicadores de gestión dentro de la institución como uno de los que más incidencia tiene. La falta de organización en cuanto a los procesos internos y el planteamiento de una metodología de actualización provoca una deficiente estandarización de los mismos lo que conlleva a que no exista una estructura adecuada en cuanto al manejo de las diferentes áreas de la cooperativa, todo esto acompañado de la actual situación económica del país por la pandemia de COVID a afectado de manera importante al crecimiento de la institución y su afianzamiento en el mercado financiero de la provincia.

En la tabla 8 se muestran los resultados de las cuestiones internas que se recopilieron para el análisis FODA de la Cooperativa:

**Tabla 8.  
Resultados de las cuestiones internas.**

<b>Ítem</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>Ítem</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1	Se cuenta con infraestructura adecuada y equipamiento de última generación.	1	Se cuenta con procesos administrativos engorrosos
2	Brinda excelente calidad del producto final a los socios	2	Existe falta de indicadores de gestión
3	Se toma en cuenta las competencias del personal y los motiva	3	Existe una deficiente gestión de cobranzas
4	Se anticipa a las necesidades del socio	4	Falta de indicadores de crecimiento institucional
5	Cuenta con experiencia en el sector	5	Misión y visión que no se alinean con la política de la institución
6	Se cuenta con conocimientos sobre gestión de negocios	6	Atención deficiente en cajas
7	Se cuenta con apoyo de la Alta Gerencia hacia el Sistema de Gestión	7	Atención deficiente en créditos
8	Se cuenta con personal competente	8	Procesos de gestión de créditos engorrosos
9	Se cuenta con personal con experiencia en el sector	9	Gestión de satisfacción al cliente deficiente
10	Saben atender sus necesidades a tiempo	10	La competencia cuenta con procesos de créditos más ágiles
11	Cuenta con procesos ágiles	11	La competencia cuenta con mejor cobertura a través de más agencias
12	Son una organización confiable	12	La competencia cuenta con mayor número de personal para atención al cliente
13	Es una institución con liderazgo, competencia y compromiso del personal en la atención al socio	13	Se debe mejorar los procesos internos
14	Es una institución transparente con sus finanzas	14	Se debe mejorar la gestión de satisfacción del cliente
15	Cuenta con varias agencias para una mejor atención al cliente	15	Se debe generar flujos de trabajo eficientes
16	Cuenta con personal ágil y con buen trato al socio	16	Muchos requisitos al momento de realizar un crédito
17	Cuenta con alta gama de servicios financieros	17	Tiempos de respuesta elevados en la aprobación de créditos

**Tabla 8.  
(Continuación)**

18	Cuenta con productos y servicios actuales en función de las necesidades de los socios	18	Atención deficiente en Agencias en referencia a la Matriz
19	Está enfocada a los emprendedores del Valle de los Chillos	19	No contar con cajeros automáticos en sectores donde no hay oficinas
20	Está enfocada a los microempresarios del Valle de los Chillos	20	No contar con oficinas en otros sectores de la provincia de Pichincha
21	Busca impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad	21	Deficiente captación de recursos e inversiones
22	Cuenta con buen trato al cliente y socio	22	Tasas de interés alto en comparación con la competencia.
23	Es una empresa transparente y con buena calificación de riesgo	23	Área de Talento Humano deficiente
		24	Área de Negocios deficiente
		25	Dependencia de otras áreas ejecutivas para la solución de problemas y atención al socio
		26	Área de Gestión de Riesgos deficiente
		27	Falta de motivación del equipo de trabajo

**Fuente: Elaboración Propia**

### **1.3.2 CUESTIONES EXTERNAS**

Para el caso de las Oportunidades se han detectado aquellos factores externos que pueden ser de beneficio para la cooperativa, entre estos se pueden indicar las leyes y decretos del actual gobierno en cuanto a la normativa financiera como tasas de interés para préstamos. Otro aspecto importante a considerar es el posicionamiento en el mercado de la cooperativa a través de nuevos productos. En referencia al Sistema de Gestión de la cooperativa se puede sentar las bases para lograr una eficiente implementación de las mismas teniendo en cuenta que la organización se encuentra actualmente en

normalización de sus procesos internos y con esto lograr una estructura adecuada de su información.

Como Amenazas se deben considerar todas aquellas situaciones del entorno externo a la cooperativa que pueden afectar de una forma adversa a su operación. Otra amenaza importante constituye las actuales regulaciones del gobierno actual en cuanto al control de las tasas de interés, además de nuevas regulaciones para controlar el sector financiero en el país.

Un punto importante a considerar son las nuevas tecnologías de TI que se pueden aplicar dentro de la organización, las mismas que pueden ser consideradas como una oportunidad o una amenaza dependiendo de cómo se las aplique.

Toda esta información se ha recopilado en la tabla 9 que se muestra a continuación:

**Tabla 9.  
Resultados de las cuestiones externas.**

Ítem	OPORTUNIDADES	Ítem	AMENAZAS
1	El apoyo al sector financiero por nuevas medidas dictadas por el actual presidente puede favorecer a la cooperativa	1	Mayor competencia en el sector
2	El apoyo que pretende ofrecer a emprendedores actual gobierno puede favorecer a la organización	2	Prolongación de la pandemia de COVID
3	El apoyo al sector privado por crisis de la pandemia de COVID puede favorecer a la organización	3	La competencia realiza mejor servicio al cliente
4	Se puede aprovechar la propuesta de mantener la dolarización	4	La competencia ofrece productos novedosos y atractivos
5	Se puede aprovechar el impulso a los sectores privados para la creación de más fuentes de empleo	5	La competencia ofrece bajas tasas de interés
6	Se puede aprovechar las reformas tributarias	6	La competencia cuenta con mayor número de Agencias
7	Se puede aprovechar las reformas laborales	7	La competencia cuenta con una mejor calificación de Riesgo

**Tabla 9.  
(Continuación)**

8	Se puede aprovechar las reformas en la Seguridad Social	8	La competencia cuenta con menos requisitos para acceder a créditos
9	Se puede aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas para banca web	9	Políticas implementadas por el nuevo gobierno pueden afectar a la cooperativa
10	Se puede aprovechar la tendencia a la baja de intereses en préstamos	10	Las nuevas tecnologías en TI para el sistema financiero si no se saben aprovechar por la cooperativa
11	Los actuales servicios financieros online se pueden aprovechar	11	La Migración puede ser un factor que afecte a la cooperativa
12	Se puede aprovechar los cambios a nivel de tecnologías de IT en sistemas financieros	12	Evasión fiscal
13	Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas regulaciones del gobierno	13	La actualización de plataforma web puede ayudar a la cooperativa ante las amenazas del mercado
14	Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas plataformas de capacitación para el personal	14	Estudios de mercado focalizados en nuevos productos pueden ser una defensa para la cooperativa
15	Implementación de la Plataforma Fintech	15	Estudios de satisfacción del cliente puede ser una herramienta de defensa
16	Para actualizar información relevante para los socios con el uso de nuevas tecnologías	16	La actualización de plataforma de TI puede ser una herramienta de defensa
17	Para ofertar los productos y servicios que ofrece la cooperativa mediante el uso de nuevas tecnologías	17	La capacitación del personal en nuevas tendencias del mercado como herramienta de defensa
18	Para generar procesos de innovación se puede aprovechar los nuevos cambios tecnológicos	18	Generar nuevas estrategias de marketing como herramientas de defensa
19	Se puede aprovechar las capacitaciones online para el personal	19	Expansión de zona de cobertura con nuevas Agencias como herramienta de defensa
20	Se puede cambiar el sistema de software para que sea más amigable con el usuario	20	Con regulaciones de nuevas tasas de interés a la baja puede afectar a la cooperativa
21	Que el software permita automatizar los procesos y evitar errores humanos y ser más confiables	21	Con la regulación de los estándares de riesgo puede afectar a la cooperativa

**Tabla 9.  
(Continuación)**

22	Brindar capacitaciones a los socios del sector especialmente a profesionales jóvenes.	22	Las regulaciones de corte neoliberal que se orientan a apoyar principalmente al sistema bancario
		23	La priorización del sistema de gran empresa y que genera problemas para las empresas pymes
		24	La expectativa frente a las nuevas regulaciones del actual gobierno en referencia al sistema financiero puede afectar en las decisiones que se tomen dentro de la organización

**Fuente: Elaboración Propia**

## **2. ANALISIS FODA**

Una vez que se ha recopilado la información anterior en referencia a las cuestiones internas y externas que afectan a la organización se procederá a realizar el análisis FODA esquematizando la información anteriormente citada la misma que se muestra en el Anexo B. Para este caso se han logrado obtener veintitrés Fortalezas y veintisiete Debilidades en cuanto a las cuestiones internas. Para las cuestiones externas se obtuvieron veintidós Oportunidades frente a veinticuatro Amenazas.

### **2.1 VALORACIÓN DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS**

En este punto se realizará una valoración de las variables internas y externas obtenidas en los apartados anteriores, para esto se realizará una evaluación de cada punto identificado como interno o externo de la organización, esto mediante la asignación de un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto.

Tomando como referencia los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa se obtuvieron los siguientes resultados como se

indica en la tabla 5. Para esto se realizará también una valoración de cada una de las variables obtenidas, es así que de acuerdo al impacto se aplicarán de acuerdo a lo siguiente:

3= Impacto Fuerte

2= Impacto Medio

1= Impacto Débil

0= No Impacta

## **2.2 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS**

Para realizar la categorización de los impactos de acuerdo a la escala establecida en el punto anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

Para el caso de los impactos fuertes que se asignó 3 en 8, 2 en 15 y 1 en uno de los puntos de las Fortalezas, las mismas que hacen referencia a las competencias del personal que trabaja en la organización, así como en la experiencia y confiabilidad que cuenta en el sector del Valle de los Chillos, esto hace referencia también a que es una empresa confiable hacia sus socios al ser transparente también con la información que comparte como son balances y estados financieros. De esta manera también se muestra el compromiso de la Alta Dirección con respecto a dar un servicio de calidad.

De esta misma forma se muestra la valoración realizada que con referencia a las Debilidades tenemos un máximo de 3 en 4 puntos, 2 en 15 puntos, 1 en 7 y 0 en 1 punto. De esta manera se puede evidenciar que lo que más afecta a la cooperativa son los excesivos requisitos en cuanto a créditos por lo que el personal considera que este procedimiento se debe revisar, también se debe tomar en cuenta el tema de la cobertura en el sector y que no se cuenta con Agencias fuera del Valle de los Chillos, también se hace referencia a temas de motivación del personal que puede ser un factor muy importante al hacer el análisis de las Debilidades.

De esta revisión se puede ver que el impacto de las variables internas muestra que las Fortalezas tienen un mayor impacto que las Debilidades. La valoración realizada de los datos obtenidos en el análisis FODA se encuentra en el Anexo C.

### **2.3 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS**

Respecto a la validación de las variables externas se obtuvieron los siguientes resultados 3 en 16 puntos y 2 en 6 en referencia a las Oportunidades. Las que más impacto tienen en este análisis hacen referencia a las actuales regulaciones del gobierno en apoyo e impulso al sector financiero, esto mediante leyes y regulaciones que buscan también el impulso al sector empresarial privado mediante el apoyo a los emprendedores y la baja de las tasas de interés, otro punto importante a considerar son las nuevas tecnologías que pueden ser aplicadas en la organización para lograr mejorar algunos procesos internos.

En cuanto al análisis de las Amenazas se obtuvieron los siguientes resultados 3 en 8 puntos, 2 en 8 y con 1 en 8 puntos, esto hace referencia a la competencia y los servicios similares o sustitutos que ofrecen, también se puede considerar que las nuevas regulaciones del actual gobierno pueden afectar de manera desfavorable a la cooperativa si no se saben aprovechar y constituir una amenaza. Las actuales tecnologías en cuanto a sistemas financieros también pueden ser consideradas como una amenaza ya que la competencia puede hacer uso de ellas de una mejor manera para mejorar sus servicios y ser de mayor atractivo para los potenciales socios.

De la valoración realizada se puede observar la preponderancia de las Oportunidades frente a las Amenazas, aunque con un margen mínimo. La valoración realizada de los datos obtenidos en el análisis FODA se encuentra en el Anexo C.

### 2.3 JERARQUIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Una vez que se realizó la valoración de las variables internas y externas se puede establecer la diferencia entre ellas, de los resultados obtenidos en el Anexo D se puede evidenciar que de las Fortalezas se tiene una proporción de impacto (F) de 78.20% frente a las Debilidades comuna proporción de impacto (D) de 60.49% tal como se evidencia en la tabla 10. Tal como se puede observar se tiene una diferencia de 17.71% evidenciando un porcentaje mayor entre las Fortalezas en la organización.

**Tabla 10**  
**Valoración de las variables internas**

VARIABLES	SUMATORIA DEL IMPACTO	PROPORCION DEL IMPACTO ( $\Sigma$ impacto / (impacto mayor * N <sup>o</sup> total de variables))
FORTALEZAS	54	78.20%
DEBILIDADES	49	60.49%

**Fuente: Elaboración Propia**

Para el caso de las variables externas se obtuvieron los siguientes resultados, de las Oportunidades se tiene una proporción de impacto (O) de 90.91% frente a las Amenazas que tienen una proporción de impacto (A) de 66.67% tal como se puede observar en la tabla 11. Como se puede observar la diferencia entre las Oportunidades y Amenazas es de 24.24% donde se evidencia que las Oportunidades tienen un porcentaje mayor dentro de la organización.

**Tabla 11**  
**Valoración de las variables externas**

VARIABLES	SUMATORIA DEL IMPACTO	PROPORCIÓN DEL IMPACTO ( $\Sigma$ impacto / (impacto mayor * N° total de variables))
OPORTUNIDADES	60	90,91%
AMENAZAS	48	66.67%

**Fuente: Elaboración Propia**

## 2.4 JERARQUIZACIÓN DEL FODA

Una vez que se ha realizado la valoración y priorización de las variables internas y externas de la cooperativa se procede a jerarquizar estas variables. De los resultados obtenidos de la valoración se pudo determinar el balance estratégico, como se observa en la tabla 12, en donde:

- **F+O=** Factor de optimización
- **D+A=** Factor de riesgo

**Tabla 12**  
**Descripción de los factores**

F + O	D + A	% F + O	% D + A	TOTAL
114	97	54,02%	45,97%	100%

**Fuente: Elaboración Propia**

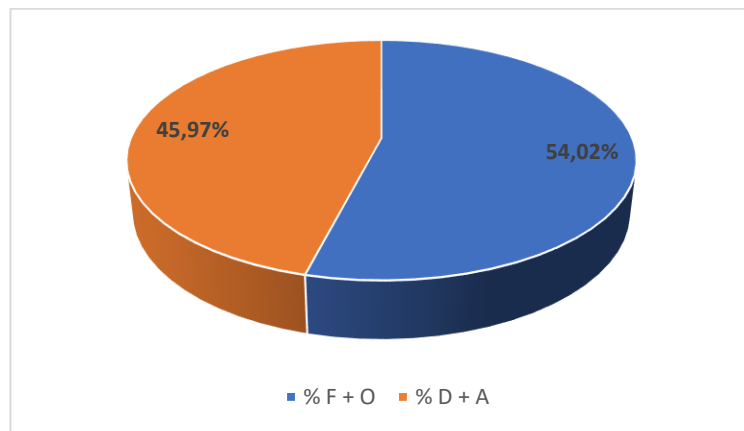
El balance estratégico que se puede verificar en la tabla anterior es la relación que guardan el factor de optimización y el factor de riesgo en la cooperativa:

Factor de Optimización = Factor de Riesgo

114 (54,02%) = 97 (45,97%)

Se puede verificar que el Balance Estratégico da como resultado que el Factor de Optimización supera al Factor de Riesgo lo cual indica que existe una posición favorable para la Cooperativa para el desarrollo de estrategias competitivas frente a los factores de riesgo que podrían afectar su desarrollo.

Como se puede observar en el gráfico 9 se muestra el balance estratégico global de la Cooperativa Luz del Valle.



**Figura 9: Balance estratégico de la Cooperativa Luz del Valle**  
Fuente: Elaboración Propia

### 3. DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

En este punto se va a realizar un desglose del instrumento de ajuste el cual es muy importante para desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias Ofensivas:** Se obtienen de la relación de las Fortalezas + Oportunidades, donde se relacionan los puntos fuertes internos y externos en busca de mejorar la situación de la cooperativa.

- **Estrategias Defensivas:** Estas se obtienen de la relación de las Fortalezas + Amenazas, a estas se les conoce también como estrategias reactivas y relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas.
- **Estrategias de Reorientación:** Se obtienen de la relación de las Debilidades + Oportunidades, se las conoce también como estrategias adaptativas y se cambia algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias de Supervivencia:** Se obtienen de la relación de Debilidades + Amenazas, buscan relacionar los puntos débiles internos y externos para poder conocer la situación de la organización respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para contrarrestar esta situación.

### **3.1 DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA)**

Las estrategias Ofensivas se logran mediante la formulación de la siguiente pregunta ¿De qué forma se podrían usar las Fortalezas de la Cooperativa para sacar el máximo beneficio a las Oportunidades? En este sentido, se establecieron las siguientes estrategias:

En la tabla 13 se puede observar las estrategias FO establecidas para la organización.

**Tabla 13**  
**Resultados estrategias FO**

<b>ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA)</b>	
F6, F23, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8	Establecer nuevas alianzas
F11, O18, O21	Fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo
F3, F8, F9, O14, O15, O19	Fidelizar al empleado (Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso)
F2, F4, F15, F17, F18, O9, O11, O20	Brindar una experiencia al socio (a través de productos, servicios y canales) que le brinde satisfacción
	Disponer de un core financiero y herramientas tecnológicas que permitan la digitalización financiera y potencie el crecimiento institucional
F5, F10, F13, F16, F22, O10, O22	Lograr la fidelización del socio
F11, F19, O12, O16, O17	Innovar los productos, servicios y canales, en respuesta a las necesidades y requerimientos del socio para una mayor profundización de mercado
F1, F20, O6	Establecer un plan de expansión de mercado, acceso a financiamiento internacional
F12, F14, F21, O13	Lograr el cumplimiento del marco regulatorio
F7, O12	Establecer y consolidar la ISO 9001:2015
	Establecer y consolidar la ISO 45001:2018, desarrollando una cultura de seguridad
	Establecer y consolidar la ISO 27001:2013, desarrollando una cultura de seguridad de la información

**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede observar en la tabla 13 las estrategias muestran una propuesta integral que contempla al Sistema de Gestión, así como que se permita incrementar ingresos, desarrollar nuevos productos y retener a los socios actuales haciendo uso de las nuevas tecnologías en TI para sistemas financieros y con la actualización y mejora de los procesos internos.

### 3.2 DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)

Para lograr las Estrategias Defensivas se planteó la siguiente pregunta ¿Cómo se aprovecharían las fortalezas que posee la cooperativa para contrarrestar las amenazas generadas en el contexto local externo? En la tabla 14 se muestran los resultados de las estrategias Defensivas.

**Tabla 14**  
**Resultados estrategias FA**

<b>ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVA)</b>	
A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A12, F4, F5, F6, F18	Mejorar el desempeño financiero
	Crecer con eficiencia operativa
	Establecer nuevas alianzas
	Proyectar el crecimiento institucional
	Lograr la fidelización del socio
	Fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo
A10, A11, A19, F7, F17, F18	Impulsar el bienestar en socios y su comunidad con enfoque de sostenibilidad
A13, F3	Fidelizar al empleado (Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso)
	Buscar mejorar la imagen de la empresa entre los colaboradores, para conseguir un equipo de trabajo motivado
	Optimizar, estandarizar y automatizar procesos internos, que permitan la delegación, supervisión y resultados
A20, A21, A22, A23, A24, F14, F12, F5	Lograr el cumplimiento del marco regulatorio
A16, F11, F5, F6	Contar con un sistema de información gerencial y alerta temprana para la toma de decisiones
A18, A17, A15, A14, F11, F5, F6	Desarrollar una cultura de comunicación interna
	Desarrollar una cultura de control interno
A1, F3, F8, F13, F16	Elevar las competencias del personal
	Mejorar el desempeño del talento humano, en base a resultados.

**Fuente: Elaboración Propia**

De los resultados obtenidos se formularon estrategias con el objeto de utilizar las Fortalezas para lograr explotar las Oportunidades, esto se relaciona con el posicionamiento de los servicios, desarrollo y fortalecimiento de las diferentes áreas de cooperativa en conjunto con la mejora de la cultura organizacional y fomentar el control interno, así como el desarrollo del talento humano.

### 3.3 DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACION)

Respecto de las Estrategias de Reorientación, se formuló la siguiente pregunta ¿Cómo se debe corregir esta debilidad para poder aprovechar esta oportunidad?, los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 15.

**Tabla 15**  
**Resultados estrategias DO**

<b>ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)</b>	
D6, D7, D8, D9, D12, O14, O15	Elevar las competencias del personal
D18, D19, D20, O1, O2, O3	Crece con eficiencia operativa
D2, D5, O1, O2, O3	Proyectar el crecimiento institucional
D14, D15, D16, D17, O10, O11	Lograr la fidelización del socio
D1, D3, D4, D10, O12, O13	Optimizar, estandarizar y automatizar procesos internos, que permitan la delegación, supervisión y resultados
	Lograr el cumplimiento del marco regulatorio
D21, O18, O21	Contar con un sistema de información gerencial y alerta temprana para la toma de decisiones
D22, D23, D24, D27, O14, O19	Mejorar el desempeño del talento humano, en base a resultados.
	Fidelizar al empleado (Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso)
	Fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo
	Desarrollar una cultura de control interno
D25, D26, O18	Establecer y consolidar la ISO 45001:2018, desarrollando una cultura de seguridad
	Establecer y consolidar la ISO 27001:2013, desarrollando una cultura de seguridad de la información

**Fuente: Elaboración Propia**

Las estrategias de Reorientación permiten desarrollar indicadores de gestión para medir el posicionamiento de la cooperativa en el mercado y su participación en el mismo, también hace referencia a la capacitación del personal y relación con los socios, así como el establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad de Seguridad y Salud y de Seguridad de la Información.

### 3.4. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)

Para determinar las Estrategias de Supervivencia se formuló la pregunta ¿Cómo se va a trabajar esta debilidad para lograr minimizar el efecto de esta amenaza? En la tabla 16 se muestra los resultados de estas estrategias.

**Tabla 16**  
**Resultados estrategias DA**

<b>ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)</b>	
D6, D7, D8, D9, D12, A1, A2, A3	Crecer con eficiencia operativa
	Elevar las competencias del personal
D22, D23, D24, D27, A13, A17	Fidelizar al empleado (Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso)
	Fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo
	Mejorar el desempeño del talento humano, en base a resultados.
	Desarrollar una cultura de control interno
D14, D15, D16, D17, A2	Proyectar el crecimiento institucional
	Lograr la fidelización del socio
D1, D3, D4, D10, A22, A23	Lograr el cumplimiento del marco regulatorio
D25, D26, A22, A23, A24	Establecer y consolidar la ISO 9001:2015
	Establecer y consolidar la ISO 45001:2018, desarrollando una cultura de seguridad
	Establecer y consolidar la ISO 27001:2013, desarrollando una cultura de seguridad de la información

**Fuente: Elaboración Propia**

Estas estrategias se relacionan con el mantenimiento de la organización para evitar que su posicionamiento en el mercado se vea afectado a todo nivel.

### **3.5. VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS APLICABLES DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA**

Una vez que se ha realizado el análisis de las estrategias que se formularon en los puntos anteriores, estas se convertirán en planes de acción las cuales se consolidarán y fundamentarán para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa. A continuación, se describen las estrategias primordiales sobre las cuales se asientan las demás propuestas.

- E1: Establecer una imagen integral para ser la institución financiera más relevante en la provincia de Pichincha.
- E2: Establecer y consolidar un Sistema Integrado de Gestión.
- E3: Establecer una cultura de comunicación y participación efectiva en todas las áreas de la organización.
- E4: Fomentar e impulsar las diferentes unidades de negocio.

### **3.6. ESTRATEGIAS FODA**

De acuerdo al análisis realizado se pudo validar las estrategias con las cuales se trabajará para lograr cumplir las metas a proponerse. Estas estrategias se muestran en la Tabla 17 y con ellas se propondrá cumplir con los objetivos trazados, estas serán de apoyo para la toma de decisiones en los diferentes niveles dentro de la organización.

**Tabla 17**  
**Estrategias del FODA y Perspectivas**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>FINANCIERA/ SOCIAL</b>	<b>F1</b>	Mejorar el desempeño financiero
	<b>F2</b>	Crecer con eficiencia operativa
	<b>F3</b>	Establecer nuevas alianzas
	<b>F4</b>	Impulsar el bienestar en socios y su comunidad con enfoque de sostenibilidad
<b>CLIENTE INTERNO / EXTERNO (SOCIO)</b>	<b>CI 1</b>	Fidelizar al empleado (Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso)
	<b>CI 2</b>	Buscar mejorar la imagen de la empresa entre los colaboradores, para conseguir un equipo de trabajo motivado
	<b>CE 1</b>	Brindar una experiencia al socio (a través de productos, servicios y canales) que le brinde satisfacción
	<b>CE 2</b>	Proyectar el crecimiento institucional
	<b>CE 3</b>	Lograr la fidelización del socio
<b>PROCESOS</b>	<b>P1</b>	Innovar los productos, servicios y canales, en respuesta a las necesidades y requerimientos del socio para una mayor profundización de mercado
	<b>P2</b>	Establecer un plan de expansión de mercado, acceso a financiamiento internacional
	<b>P3</b>	Optimizar, estandarizar y automatizar procesos internos, que permitan la delegación, supervisión y resultados
	<b>P4</b>	Lograr el cumplimiento del marco regulatorio

**Tabla 17.  
(Continuación)**

<b>APRENDIZAJE</b>	<b>A1</b>	Disponer de un core financiero y herramientas tecnológicas que permitan la digitalización financiera y potencie el crecimiento institucional
	<b>A2</b>	Contar con un sistema de información gerencial y alerta temprana para la toma de decisiones
	<b>A3</b>	Mejorar el desempeño del talento humano, en base a resultados.
	<b>A4</b>	Fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo
	<b>A5</b>	Establecer y consolidar la ISO 9001:2015
	<b>A6</b>	Establecer y consolidar la ISO 45001:2018, desarrollando una cultura de seguridad
	<b>A7</b>	Establecer y consolidar la ISO 27001:2013, desarrollando una cultura de seguridad de la información
	<b>A8</b>	Desarrollar una cultura de comunicación interna
	<b>A9</b>	Desarrollar una cultura de control interno
	<b>A10</b>	Elevar las competencias del personal

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4. FORMULACION DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA.**

En este punto se realizará la propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle S.A. así como su Misión, Visión, Valores Corporativos, objetivos a corto y largo plazo, Política y finalmente la Planificación Estratégica.

Para lograr este propósito se tomará como base el análisis FODA realizado y las estrategias que se plantearon en los puntos anteriores los cuales deberán ir alineados al cumplimiento de la Visión corporativa.

#### **4.1. DETERMINAR LA VISION CORPORATIVA**

La visión corporativa permite analizar la imagen que la empresa quiere transmitir hacia el futuro, para este caso se responden a las preguntas ¿Qué objetivos se quiere alcanzar en el futuro? y ¿Cómo podemos alcanzarlos? Para este caso la Visión se definió de la siguiente manera:

“Ser un modelo cooperativo participativo y sostenible, referente de la Economía Popular y Solidaria por su enfoque de servicio adecuado a las necesidades de sus socios.”

#### **4.2. DETERMINAR LA MISIÓN CORPORATIVA**

La Misión refleja la razón de ser de la organización, por lo que existe, la declaración de la Misión describe el propósito general de la Cooperativa y responderá a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? ¿Por qué se ha creado este negocio? De esta manera se describirá el propósito de la cooperativa y sea de ayuda para la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se describe la Misión para la Cooperativa.

“Somos una cooperativa sostenible que impulsa el bienestar de nuestros socios y la comunidad a través de servicios de excelencia, con soluciones tecnológicas y procesos innovadores junto a un equipo humano comprometido.”

#### **4.3. DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS**

En este punto se determinará el comportamiento de la cooperativa, la cual responde a la pregunta ¿Cuáles serán los principios éticos que regirán en la organización?

Honestidad: Actuamos con transparencia, decir y actuar siempre con la verdad.

Responsabilidad: Cumplimos a cabalidad las actividades encomendadas, mantener alto compromiso con las necesidades de los socios.

Calidez: Brindamos una atención cordial, amable y con predisposición para escuchar las inquietudes de los socios, clientes y usuarios, generando un ambiente de confianza en la relación.

Solidaridad: Al ser el apoyo, respaldo, protección hacia una causa común. Este valor nos permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.

Cooperación: Mantenemos una actitud permanente de apoyo a los compañeros, fortaleciendo el trabajo en equipo, de manera para lograr el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ética: Mantenemos un comportamiento correcto, acorde a las buenas costumbres y las leyes que rigen la cooperativa, actuando de manera que no se afecte o dañe a otras personas, la cooperativa y la sociedad.

#### **4.4. DETERMINAR LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO**

La determinación de los objetivos estratégicos fue llevada a cabo de acuerdo a las alternativas para lograrlos, se realizó un análisis de cuánto la organización tiene predisposición a cumplir y de esta manera de establecieron las magnitudes para medirlos. Para el planteamiento de los objetivos se tomó en cuenta que estos deben cumplir con la característica SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal), es decir, que sean concretos y que permitan analizar el desempeño de nuestros esfuerzos. Estos también deben estar alineados a las 4 perspectivas del BSC (Financiera, Clientes, de Procesos y Aprendizaje). Los objetivos establecidos para la cooperativa se pueden visualizar en el Anexo D.

#### **4.5. DETERMINAR POLITICAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (ESTRATEGIAS)**

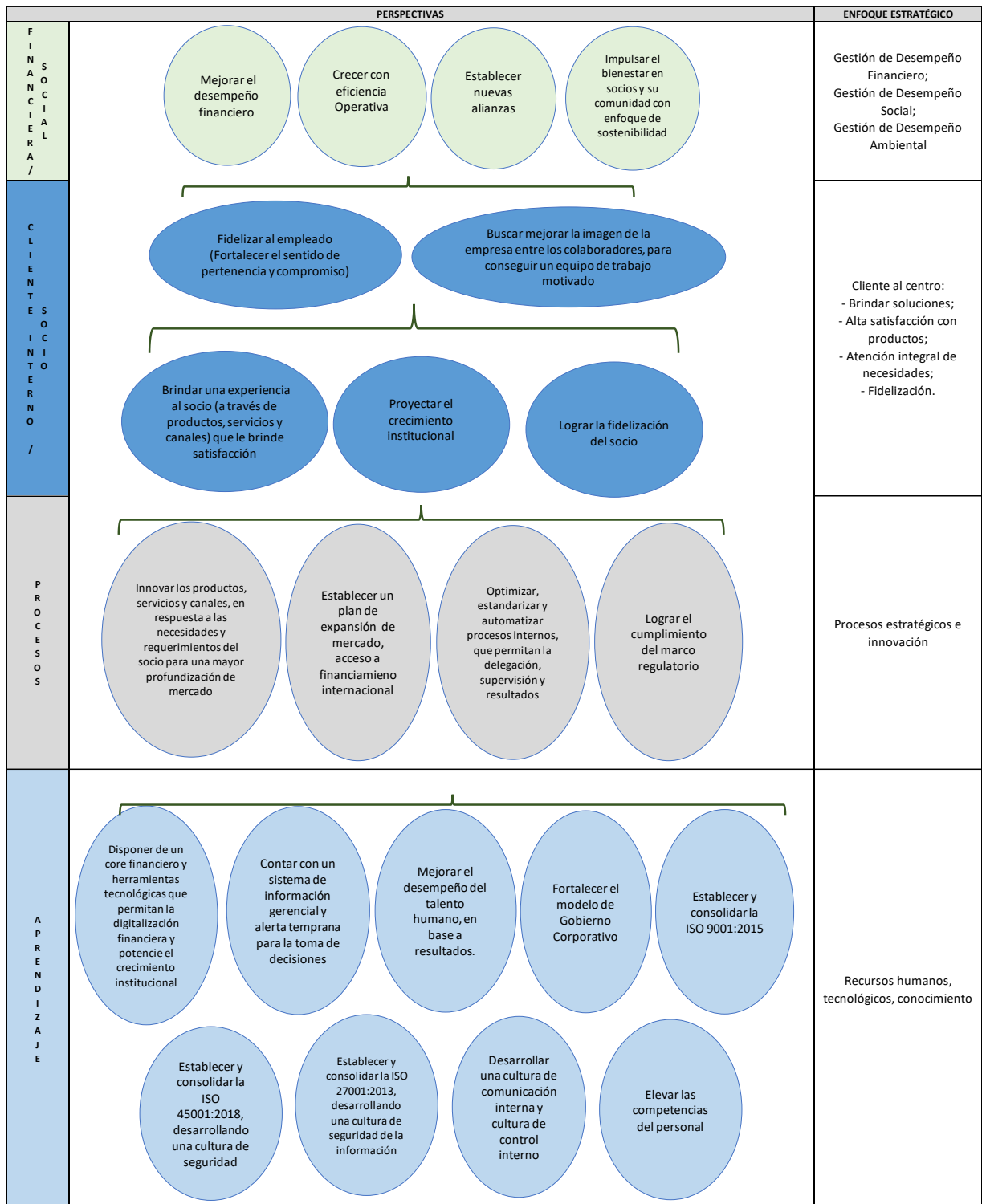
Para poder lograr las estrategias que se plantearon en el punto anterior se generaron compromisos que involucran a toda la organización y de esta manera se logrará el reforzamiento del compromiso y la participación de todo el personal. Estos compromisos se detallan en el Anexo E y permitirán hacer énfasis en fortalecer el cumplimiento de la Visión corporativa.

#### **4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Con el fin de ordenar los objetivos estratégicos, desde el inicio del análisis se vino trabajando con base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), es por esto que los objetivos estratégicos se los ha ordenado en perspectivas de la siguiente forma:

- Financiera
- Cliente Externo (Socio)
- Cliente Interno
- Procesos
- Aprendizaje

Todas las estrategias que se han establecido para este caso son en total veintitrés y están vinculadas de manera lógica por relaciones causa-efecto, la misma que se visualiza en el Mapa Estratégico que se detalla en la Figura 10.



**Figura 10: Mapa Estratégico de la Cooperativa Luz del Valle**  
**Fuente: Elaboración Propia**

## CONCLUSIONES

La Planificación Estratégica está concebida como un proceso dinámico de desarrollo e implementación de nuevas ideas y acciones que permiten proporcionar una estructura central para que una empresa pueda proyectarse al futuro, de esta manera se puede llegar a las siguientes conclusiones del presente TGF:

- En el caso del primer objetivo del presente trabajo se puede concluir que mediante el uso del instrumento de recolección de datos (encuesta) se pudo recopilar mucha información referente a la situación actual de la cooperativa, que fue la base para realizar la planificación estratégica, con esto se pudo definir las cuestiones internas y externas que afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle y que permitieron establecer el contexto de la organización el cual será pertinente a su propósito y dirección estratégica.
- En referencia al segundo objetivo del TFG se puede decir que del análisis de las cuestiones internas se puede observar que las Debilidades superan a las Fortalezas en número, pero se debe considerar que en la valoración y jerarquización realizada estas debilidades obtenidas tienen una ponderación baja de 49 frente a la ponderación de las Fortalezas que es de 54, esto debido a que la mayoría del personal encuestado indicó que no está totalmente de acuerdo con el impacto de estas debilidades en la organización, es decir que el impacto de las mismas dentro de la organización no es muy elevado.
- De igual manera del análisis realizado las Amenazas superan a las Oportunidades en número pero no con un margen elevado, al igual que en el punto anterior la valoración de las Amenazas es menor que las de las Oportunidades con valores de 48 frente a 60, es decir que su incidencia en el análisis FODA no será de mucho impacto pero no menos importante, con esto se puede decir que la Cooperativa cuenta con una posición favorable dentro del mercado financiero del sector, con lo cual se puede establecer que se mantiene una ventaja competitiva frente a la competencia.

- En este sentido de la jerarquización realizada en el capítulo 4 se puede evidenciar que el impacto de las Fortalezas de un 78.20% frente a un 60.49% de las Debilidades. En las Oportunidades se tiene un porcentaje de 90.91% frente al 66.67% de las Amenazas, con estos valores se logró obtener un Factor de Optimización de 54.02% y un Factor de Riesgo de 45.97%, con estos valores se puede concluir que la cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle es una empresa robusta y estable, la cual se encuentra trabajando en minimizar las Debilidades y las Amenazas poniendo énfasis en las Fortalezas y Oportunidades que posee.
- Para el establecimiento de las estrategias que permitieron abordar las cuestiones internas y externas que es el tercer objetivo del presente TFG se tomó como base las perspectivas del CMI (Cuadro de Mando Integral), de este análisis se obtuvieron 23 estrategias, de las cuales una de las más importantes es el establecimiento y consolidación del Sistema Integrado de Gestión, se tuvo especial énfasis en la perspectiva de Aprendizaje ya que hace referencia a las estrategias que beneficien el establecimiento y fortalecimiento de la gestión de Calidad, Seguridad Salud Ocupacional y Seguridad de la Información ya que son muy importantes para el crecimiento corporativo.
- La determinación de los objetivos estratégicos se obtuvo de acuerdo a la planificación estratégica de la cooperativa, de manera que se pueda cumplir con la Misión establecida para la organización tomando como referencia el marco regulatorio actual. De este análisis se puede establecer que la Misión esté orientada al bienestar de los socios y a la comunidad, de igual manera en la Visión Corporativa se estableció como eje principal la temporalidad y aporte referido al modelo cooperativo participativo y sostenible. En cuanto a los Valores se hace referencia a las características de la cultura organizacional de la organización. Respecto de la política se resaltan los compromisos de la Alta Dirección y Altos Mandos para el fortalecimiento de la Visión Corporativa. Todos estos aspectos fueron analizados tomando como

referencia la integridad de la gestión de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Seguridad de la Información.

- En este punto se debe resaltar que dadas las necesidades y exigencias del mercado actual el establecer y mantener una ventaja competitiva incide de manera importante en la necesidad de la Cooperativa de implementar un Sistema Integrado de Gestión que le permita mantener su ventaja competitiva dentro del mercado financiero del sector del Valle de los Chillos.
- Es en consecuencia de este propósito que en este TFG se realizó un replanteamiento de la Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle S.A. como cuarto objetivo, tomando en cuenta la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Seguridad de la Información, esto con el fin de maximizar los factores de éxito que dependen en gran medida del liderazgo, el compromiso y la participación de todos los niveles y funciones de la organización para lograr este objetivo.

## RECOMENDACIONES

Dado que la Planificación Estratégica es un pilar muy importante para una empresa sin importar el tamaño de la misma, siempre se debe plasmar un plan estratégico para saber hacia dónde se dirige. Esta planificación permitirá establecer objetivos o acciones que se necesitan para alcanzar el futuro deseado partiendo de la situación actual y por ende contemplar un futuro mejor.

- Se recomienda que la cooperativa establezca acciones fundamentales y de manera inmediata para poder disminuir o eliminar el impacto de las cuestiones internas (Debilidades) con respecto a la mejora de procesos internos y el establecimiento de indicadores de gestión, de esta manera se podrá mejorar la relación con los clientes internos y externos (socios).
- En referencia a las cuestiones externas (Amenazas) se recomienda establecer labores específicas que permitan disminuir el impacto de la competencia hacia la organización, dado que no se pueden eliminar se debe buscar la manera más efectiva de controlarlas mediante estrategias que permitan mantener el posicionamiento de la cooperativa en un nivel destacado en el mercado.
- Otro punto importante es el establecimiento y consolidación del Sistema Integrado de Gestión desde la perspectiva del Contexto de la Organización, lo que sugiere incluir aspectos referentes a la seguridad de la información en la Misión corporativa al igual que en la Visión, finalmente se debe agregar temporalidad a la Visión para determinar el viaje del cumplimiento de la Misión.
- Uno de los requisitos fundamentales para el establecimiento y mantención del SIG en la Cooperativa es el compromiso del personal, es por esto que desarrollar una cultura organizacional que fomente el crecimiento del personal y el cumplimiento de las políticas establecidas por parte de la Alta Gerencia proporcionarán la facilidad para conseguir y mantener un Sistema de Gestión robusto y que mantiene el éxito de la organización en el mercado actual.

- Otra recomendación es el establecer un cuadro de indicadores de gestión mediante el cual se pueda realizar un seguimiento y soporte a los objetivos estratégicos que se han planteado a corto, mediano y largo plazo, también se debe manejar de igual manera para el seguimiento y evaluación de la Planificación Estratégica con lo cual se garantizará el éxito del mismo y del SIG.
- Se recomienda que para realizar estudios similares o una reevaluación de la planificación estratégica se tomen como referencia metodologías el análisis de Brechas (GAP), análisis FODA, lluvia de ideas (brainstorming), análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de Porter, método DELPHI, juicios de expertos entre otros, que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos para el mejor desempeño del Sistema Integrado de Gestión.
- Finalmente se sugiere que este trabajo sea tomando como un referente para la evaluación de la Planificación Estratégica para cualquier organización sea cual sea su ámbito de trabajo y que busquen mantener altos estándares de crecimiento con objetivos claros y planificados ya que conlleva paso a paso la identificación de las variables internas y externas aplicando herramientas de recolección de datos específicos, también se pueda realizar la valoración y priorización de estos datos y formular las estrategias claves contenidas en un plan de acción siguiendo la regulación vigente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

Almeida Guzmán Marcia Elena. 2017. **Estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales.** Universidad Andina Simón Bolívar. Comité de Investigaciones.

Arias Fidias G. 2012. **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología de la Investigación científica.** Editorial Episteme. Caracas. 6ta. Edición.

Armijos Oscullo, Katherine Carmen. 2009. **Propuesta de una Herramienta de Gestión de clientes (Customer Relationship Management CRM) para las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Caso: Cooperativa de ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda.** Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas.

Cerón Hidalgo César Santiago, Noguera Arellano Marlon Fernando. 2015. **Planificación Estratégica del sector Microfinanciero del Ecuador para el período 2015-2020.** Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas.

Coronel Llive Gladys Adriana. 2016. **Diseño e Implementación Piloto de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, aplicando el modelo Ecuador, en el área de producción de una Farmacia dermatológica.** Caso: Dermahealth Cía LTDA. Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas.

Chiavebato Idalberto. 2006. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** McGraw-Hill Interamericana México. Séptima Edición.

D'Alessio Ipinza Fernando. 2008. **El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia.** Pearson Educación México.

- Elkomy S. Cookson G. (2018). **Performance Management Strategy: Waiting Time in the English National Health Services**. Public Organization Review.
- Fraguela, J.A., Carral, L., Troya, J. y Villa, R. (2012). **La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. VII Simposio marítimo panamericano SMMTECHNAVAL 2012**. Ciudad de la Habana, Cuba.
- García Remache Jaime Andrés. 2020. **Diseño de un Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 27001:2013, para la emisión de documentos de identificación militar en la matriz de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas**. Universidad Andina Simón Bolívar. Área de Gestión.
- González Vilorio Sheryl. 2011. **Sistemas Integrados de Gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas**. Universidad Autónoma del Caribe.
- Groves Robert M. 2004. **Survey Methodology**. Wiley-Interscience Publication. New Jersey.
- Guevara Arteaga Renan Patricio.2018. **Análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, caso: empresa SOGE**. Universidad Andina Simón Bolívar. Área de Gestión.
- Jansen Harrie. 2012. **La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social**. Paradigmas Volumen 5.
- Herrera Marco Vinicio. 2014. **Estructuración e Implementación de un Modelo para la Integración al Sistema Gestión De Calidad, de la Gestión Ambiental y de Seguridad, en la Empresa Eléctrica Quito**. Universidad Politécnica Salesiana. Unidad de Postgrado.
- Hill. Jones. Schilling. 2015. **Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque Integral**. Onceava edición. Ciudad de México, México. Cengage Learning Editores S.A.

- Kreimer, Nataniel. 2006. **Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento. Arquetipo Grupo Editorial S.A.** Montevideo, Arquetipo Grupo Editorial S.A.
- López-Roldán. 2015. **Metodología de la Investigación Social Cuantitativa.** Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Sociología.
- Lowndes Morillo María Augusta. 2016. **Análisis de la Situación Actual de la Librería y Papelería Bolívar.** Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. Dirección de Investigación y Postgrado.
- Merce Bernardo, Gotzamani María, Katerina, Simon, Alexandra. 2017. **Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain.** Journal of Cleaner Production.
- Miño Wilson. 2013. **Historia del Cooperativismo en el Ecuador.** Ministerio Coordinador de Política Económica.
- Pérez Villacis Cristina Alexandra. 2020. **Propuesta de diseño de un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 Caso: Gestión de Artes Gráficas del Instituto Geográfico Militar.** Universidad Andina Simón Bolívar. Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación.
- Sabino Carlos. 2014. **El proceso de investigación.** Episteme Editorial. Guatemala.
- Sampieri Hernández Roberto. 2014. **Metodología de la Investigación.** Sexta Edición. Ciudad de México. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Toledo Guido. 2004. **Gerencia Sistémica, Estratégica y Virtual.** GESTIÓN EMPRESARIAL. Universidad Central del Ecuador.

## Normas

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9000:2015 (NCh-ISO9000:2015).

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO/IEC 27001:2013 Segunda edición. **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN — TÉCNICAS DE SEGURIDAD — SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN – REQUISITOS (ISO/IEC 27001:2013+Cor.1:2014+ Cor. 2:2015, IDT)**

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA. 2018. **SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO — REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO (ISO 45001:2018, IDT)**. NTE INEN-ISO 45001 Primera edición 2018-07.

REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
Decreto Ejecutivo 1061 Registro Oficial Suplemento 648 de 27-feb.-2012  
Última modificación: 04-ago.-2020. Recuperado de: REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.pdf

## Referencias Web

AEC Asociación Española para la Calidad. 2016. **PRINCIPALES VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS 3/8**. Recuperado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=40b98c36-d324-4af8-8b85-b97358da6903&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=40b98c36-d324-4af8-8b85-b97358da6903&groupId=10128)

AENOR Agencia Española de Normalización. 2016. <https://www.aenor.com/>

Antunez Vivian Isabel. 2016. Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200001)

Cooperativa Luz del Valle. 2020. Link empresarial. <https://www.luzdelvalle.fin.ec/>

Escuela Europea de la Excelencia. 2021. Beneficios de la norma ISO 45001 para Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo. [Recuperado de https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/beneficios-de-la-norma-iso-45001/](https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/beneficios-de-la-norma-iso-45001/)

Escuela Europea de la Excelencia. 2021. Beneficios y ventajas de implementar ISO 9001. Recuperado de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/06/beneficios-y-ventajas-de-implementar-iso-9001/>

FREMAP. 2021. Guía para la implementación de la norma ISO 45001. Recuperado de [https://www.diba.cat/documents/467843/172263104/GUIA\\_IMPLEMENTACION\\_ISO45001.pdf/5da61652-f814-4aa7-9f45-01cf8117c772](https://www.diba.cat/documents/467843/172263104/GUIA_IMPLEMENTACION_ISO45001.pdf/5da61652-f814-4aa7-9f45-01cf8117c772)

Fundación Universidad de América. 2018. Importancia de los Sistemas de gestión integrados para las organizaciones en términos de competitividad. Recuperado de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/finanzas-protger-sistema-financiero-nacional-actual-crisis/>

Ingenio Empresa. 2020. Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso. Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>

ISOTools. 2021. La norma ISO 27001:2013 Aspectos clave de su diseño e implantación. Recuperado de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/iso-27001-sistema-gestion-seguridad-informacion.pdf>

ISOTools. 2021. Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-27001>

MDP Soluciones. 2021. Gestión de calidad ISO 9001 “Mide, mejora, alcanza y vuelve a mejorar”. Recuperado de [https://mdpsoluciones.com/para-empresas/gestion-calidad-iso-9001/?gclid=Cj0KCQjw9\\_mDBhCGARIsAN3PaFM9RigOly-VM3HaRyqTBw5OtJmFEWUTH35j4rZrMOfSIEARJLbkymIaAiSwEALw\\_wcB](https://mdpsoluciones.com/para-empresas/gestion-calidad-iso-9001/?gclid=Cj0KCQjw9_mDBhCGARIsAN3PaFM9RigOly-VM3HaRyqTBw5OtJmFEWUTH35j4rZrMOfSIEARJLbkymIaAiSwEALw_wcB)

Primicias.ec. 2020. Cooperativas de ahorro, bajo la lupa tras la pandemia de coronavirus. Recuperado de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/finanzas-proteger-sistema-financiero-nacional-actual-crisis/>

Porter, M. (2011). Que es la estrategia. Recuperado de <http://www.fadu.edu.uy/administracionempresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>



# ANEXOS

---



# **ANEXO A**

---

**HOJA DE ENTREVISTA**



**CODIGO:**  
TFG01DGU

**VERSIÓN:** 1.1

**PÁGINA:** 1

**OBJETIVO:** Desarrollar la Planificación Estratégica para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 27001:2013 en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Luz Del Valle.

**NOMBRE:**

**CARGO:**

**FECHA:**

### CUESTIONES INTERNAS

En referencia a las fortalezas se plantean las siguientes preguntas:

¿Qué hago bien como organización?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
La cooperativa cuenta con infraestructura adecuada y equipamiento de última generación.				
La cooperativa brinda excelente calidad del producto final a los socios				
La cooperativa toma en cuenta las competencias del personal y los motiva				
La cooperativa se anticipa a las necesidades del socio				
La cooperativa cuenta con experiencia en el sector				
¿Qué habilidades me destacan como empresa?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
La cooperativa cuenta con conocimientos sobre gestión de negocios				
Se cuenta con apoyo de la Alta Gerencia hacia el Sistema de Gestión				
Cuenta con personal competente en sus funciones				
Cuenta con personal con experiencia en el sector				

<b>¿Qué es lo que más valoran los socios de nosotros?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Saben atender sus necesidades a tiempo				
Cuenta con procesos ágiles				
Somos confiables				
Es una institución con liderazgo, competencia y compromiso del personal en la atención al socio				
Es una institución transparente con sus finanzas				
<b>¿Qué hago mejor que me diferencia de otros del sector o competencia?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Cuento con experiencia en el sector financiero				
Cuento con varias agencias para una mejor atención al cliente				
Cuento con personal ágil y con buen trato al socio				
Cuento con alta gama de servicios financieros				
<b>¿En qué áreas o actividades aporta valor mi organización?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Cuenta con productos y servicios actuales en función de las necesidades de los socios				
Está enfocada a los emprendedores del Valle de los Chillos				
Está enfocada a los microempresarios del Valle de los Chillos				
<b>¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Somos una empresa confiable				
Busca impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad				
Buen trato al cliente y socio				
Empresa transparente y con buena calificación de riesgo				
<b>En referencia a las debilidades se plantean las siguientes preguntas:</b>				

<b>¿Qué hago mal como organización?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Procesos administrativos engorrosos				
Falta de indicadores de gestión				
Deficiente gestión de cobranzas				
Falta de indicadores de crecimiento institucional				
Misión y visión no se alinean con la política de la institución				
<b>¿Qué factores nos hacen perder socios?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Atención deficiente en cajas				
Atención deficiente en créditos				
Procesos de gestión de créditos engorrosos				
Gestión de satisfacción al cliente deficiente				
<b>¿Qué cosas hace la competencia que no hacemos?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Procesos de créditos más ágiles				
Mejor cobertura a través de más agencias				
Mayor número de personal para atención al cliente				
<b>¿En qué nos falta más experiencia?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Mejorar los procesos internos				
Gestión de satisfacción del cliente				
Generar flujos de trabajo eficientes				
<b>¿Qué ven otros en la organización como debilidades?</b>				
<b>¿En qué áreas mi organización es vulnerable?</b>				


**CUESTIONES EXTERNAS**

**En referencia a las Oportunidades se plantean las siguientes preguntas:**

<b>¿Qué cambios se están produciendo en el mercado/entorno financiero/organización que podrían ser una oportunidad?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Apoyo al sector financiero por nuevas medidas dictadas por el actual presidente				
El apoyo que pretende ofrecer a emprendedores actual gobierno				
Apoyo al sector privado por crisis de la pandemia de COVID				
<b>¿Hay alguna situación política, económica, tecnológica o social del que pueda sacar provecho mi organización?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Propuesta de mantener la dolarización				
Impulsar a los sectores privados para la creación de más fuentes de empleo				
Reformas tributarias				
Reformas laborales				
Reformas en la Seguridad Social				
Nuevas tendencias tecnológicas para banca web				

**¿Cómo se pueden aprovechar?**


<b>¿De qué tendencias podemos beneficiarnos?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Baja de intereses en préstamos				
Impulso a nuevos emprendedores				
Reformas tributarias				
Servicios financieros online				
<b>¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Cambios a nivel de tecnologías de IT en sistemas financieros				
Cambio a nivel de nuevas regulaciones del gobierno				
Cambios a nivel de nuevas plataformas de capacitación para el personal				
<b>¿Existe alguna fortaleza que se pueda aprovechar?</b>				
<b>En el caso de la revisión de las Amenazas se plantean las siguientes preguntas</b>				
<b>¿Qué obstáculos puede encontrar mi organización?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Reformas tributarias				
Mayor competencia en el sector				
Prolongación de la pandemia de COVID				
<b>¿Qué están haciendo los competidores que mi organización no hace?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Mejor servicio al cliente				
Productos novedosos y atractivos				
Bajas tasas de interés				
Mayor número de Agencias				
Mejor calificación de Riesgo				
Menos requisitos para acceder a créditos				

<b>¿Hay algún cambio político, económico, tecnológico, social o demográfico que pueda afectar negativamente?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Políticas implementadas por el nuevo gobierno				
Nuevas tecnologías en TI para el sistema financiero				
Migración				
Evasión fiscal				
<b>¿Cómo podemos defendernos?</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Actualización de plataforma web				
Estudios de mercado focalizados en nuevos productos				
Estudios de satisfacción del cliente				
Actualización de plataforma de TI				
Capacitación del personal en nuevas tendencias del mercado				
Generar nuevas estrategias de marketing				
Expansión de zona de cobertura con nuevas Agencias				
<b>¿Cómo está afectado las nuevas regulaciones del gobierno entrante a la organización?</b>				



# **ANEXO B**

---

**MATRIZ FODA**

## FORTALEZAS

- 1 Se cuenta con infraestructura adecuada y equipamiento de última generación.
- 2 Brinda excelente calidad del producto final a los socios
- 3 Se toma en cuenta las competencias del personal y los motiva
- 4 Se anticipa a las necesidades del socio
- 5 Cuenta con experiencia en el sector
- 6 Se cuenta con conocimientos sobre gestión de negocios
- 7 Se cuenta con apoyo de la Alta Gerencia hacia el Sistema de Gestión
- 8 Se cuenta con personal competente
- 9 Se cuenta con personal con experiencia en el sector
- 10 Saben atender sus necesidades a tiempo
- 11 Cuenta con procesos ágiles
- 12 Son una organización confiable
- 13 Es una institución con liderazgo, competencia y compromiso del personal en la atención al socio
- 14 Es una institución transparente con sus finanzas
- 15 Cuenta con varias agencias para una mejor atención al cliente
- 16 Cuenta con personal ágil y con buen trato al socio
- 17 Cuenta con alta gama de servicios financieros
- 18 Cuenta con productos y servicios actuales en función de las necesidades de los socios
- 19 Está enfocada a los emprendedores del Valle de los Chillos
- 20 Está enfocada a los microempresarios del Valle de los Chillos
- 21 Busca impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad
- 22 Cuenta con buen trato al cliente y socio
- 23 Es una empresa transparente y con buena calificación de riesgo

## OPORTUNIDADES

- 1 El apoyo al sector financiero por nuevas medidas dictadas por el actual presidente puede favorecer a la cooperativa
- 2 El apoyo que pretende ofrecer a emprendedores actual gobierno puede favorecer a la organización
- 3 El apoyo al sector privado por crisis de la pandemia de COVID puede favorecer a la organización
- 4 Se puede aprovechar la propuesta de mantener la dolarización
- 5 Se puede aprovechar el impulso a los sectores privados para la creación de más fuentes de empleo
- 6 Se puede aprovechar las reformas tributarias
- 7 Se puede aprovechar las reformas laborales
- 8 Se puede aprovechar las reformas en la Seguridad Social
- 9 Se puede aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas para banca web
- 10 Se puede aprovechar la tendencia a la baja de intereses en préstamos
- 11 Los actuales servicios financieros online se pueden aprovechar
- 12 Se puede aprovechar los cambios a nivel de tecnologías de IT en sistemas financieros
- 13 Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas regulaciones del gobierno
- 14 Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas plataformas de capacitación para el personal
- 15 Implementación de la Plataforma Fintech
- 16 Para actualizar información relevante para los socios con el uso de nuevas tecnologías
- 17 Para ofertar los productos y servicios que ofrece la cooperativa mediante el uso de nuevas tecnologías
- 18 Para generar procesos de innovación se puede aprovechar los nuevos cambios tecnológicos
- 19 Se puede aprovechar las capacitaciones online para el personal
- 20 Se puede cambiar el sistema de software para que sea más amigable con el usuario
- 21 Que el software permita automatizar los procesos y evitar errores humanos y ser más confiables
- 22 Brindar capacitaciones a los socios del sector especialmente a profesionales jóvenes.

## DEBILIDADES

1	Se cuenta con procesos administrativos engorrosos
2	Existe falta de indicadores de gestión
3	Existe una deficiente gestión de cobranzas
4	Falta de indicadores de crecimiento institucional
5	Misión y visión que no se alinean con la política de la institución
6	Atención deficiente en cajas
7	Atención deficiente en créditos
8	Procesos de gestión de créditos engorrosos
9	Gestión de satisfacción al cliente deficiente
10	La competencia cuenta con procesos de créditos más ágiles
11	La competencia cuenta con mejor cobertura a través de más agencias La competencia cuenta con mayor número de personal para atención al cliente
12	Se debe mejorar los procesos internos
13	Se debe mejorar la gestión de satisfacción del cliente
14	Se debe generar flujos de trabajo eficientes
15	Muchos requisitos al momento de realizar un crédito
16	Tiempos de respuesta elevados en la aprobación de créditos
17	Atención deficiente en Agencias en referencia a la Matriz
18	No contar con cajeros automáticos en sectores donde no hay oficinas
19	No contar con oficinas en otros sectores de la provincia de Pichincha
20	Deficiente captación de recursos e inversiones
21	Tasas de interés alto en comparación con la competencia.
22	Área de Talento Humano deficiente
23	Área de Negocios deficiente
24	Dependencia de otras áreas ejecutivas para la solución de problemas y atención al socio
25	Área de Gestión de Riesgos deficiente
26	Falta de motivación del equipo de trabajo
27	

## AMENAZAS

1	Mayor competencia en el sector
2	Prolongación de la pandemia de COVID
3	La competencia realiza mejor servicio al cliente
4	La competencia ofrece productos novedosos y atractivos
5	La competencia ofrece bajas tasas de interés
6	La competencia cuenta con mayor número de Agencias
7	La competencia cuenta con una mejor calificación de Riesgo
8	La competencia cuenta con menos requisitos para acceder a créditos
9	Políticas implementadas por el nuevo gobierno pueden afectar a la cooperativa
10	Las nuevas tecnologías en TI para el sistema financiero si no se saben aprovechar por la cooperativa
11	La Migración puede ser un factor que afecte a la cooperativa
12	Evasión fiscal
13	La actualización de plataforma web puede ayudar a la cooperativa ante las amenazas del mercado
14	Estudios de mercado focalizados en nuevos productos pueden ser una defensa para la cooperativa
15	Estudios de satisfacción del cliente puede ser una herramienta de defensa
16	La actualización de plataforma de TI puede ser una herramienta de defensa
17	La capacitación del personal en nuevas tendencias del mercado como herramienta de defensa
18	Generar nuevas estrategias de marketing como herramientas de defensa
19	Expansión de zona de cobertura con nuevas Agencias como herramienta de defensa
20	Con regulaciones de nuevas tasas de interés a la baja puede afectar a la cooperativa
21	Con la regulación de los estándares de riesgo puede afectar a la cooperativa
22	Las regulaciones de corte neoliberal que se orientan a apoyar principalmente al sistema bancario
23	La priorización del sistema de gran empresa y que genera problemas para las empresas pymes
24	La expectativa frente a las nuevas regulaciones del actual gobierno en referencia al sistema financiero puede afectar en las decisiones que se tomen dentro de la organización



# ANEXO C

---

VALORACIÓN, PRIORIZACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE VARIABLES

INTERNO

EXTERNO

FORTALEZAS		IMPACTO				OPORTUNIDADES		IMPACTO			
		3	2	1	0			3	2	1	0
F1	Se cuenta con infraestructura adecuada y equipamiento de última generación.		2			O1	El apoyo al sector financiero por nuevas medidas dictadas por el actual presidente puede favorecer a la cooperativa	3			
F2	Brinda excelente calidad del producto final a los socios	3				O2	El apoyo que pretende ofrecer a emprendedores actual gobierno puede favorecer a la organización	3			
F3	Se toma en cuenta las competencias del personal y los motiva	3				O3	El apoyo al sector privado por crisis de la pandemia de COVID puede favorecer a la organización		2		
F4	Se anticipa a las necesidades del socio		2			O4	Se puede aprovechar la propuesta de mantener la dolarización	3			
F5	Cuenta con experiencia en el sector	3				O5	Se puede aprovechar el impulso a los sectores privados para la creación de más fuentes de empleo	3			
F6	Se cuenta con conocimientos sobre gestión de negocios		2			O6	Se puede aprovechar las reformas tributarias		2		
F7	Se cuenta con apoyo de la Alta Gerencia hacia el Sistema de Gestión	3				O7	Se puede aprovechar las reformas laborales		2		
F8	Se cuenta con personal competente		2			O8	Se puede aprovechar las reformas en la Seguridad Social		2		
F9	Se cuenta con personal con experiencia en el sector		2			O9	Se puede aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas para banca web		2		
F10	Saben atender sus necesidades a tiempo		2			O10	Se puede aprovechar la tendencia a la baja de intereses en préstamos	3			
F11	Cuenta con procesos ágiles		2			O11	Los actuales servicios financieros online se pueden aprovechar	3			
F12	Son una organización confiable	3				O12	Se puede aprovechar los cambios a nivel de tecnologías de IT en sistemas financieros	3			
F13	Es una institución con liderazgo, competencia y compromiso del personal en la atención al socio		2			O13	Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas regulaciones del gobierno	3			
F14	Es una institución transparente con sus finanzas		2			O14	Se puede aprovechar los cambios a nivel de nuevas plataformas de capacitación para el personal		2		

F15	Cuenta con varias agencias para una mejor atención al cliente	3				O15	Implementación de la Plataforma Fintech	3				
F16	Cuenta con personal ágil y con buen trato al socio		2			O16	Para actualizar información relevante para los socios con el uso de nuevas tecnologías	3				
F17	Cuenta con alta gama de servicios financieros		2			O17	Para ofertar los productos y servicios que ofrece la cooperativa mediante el uso de nuevas tecnologías	3				
F18	Cuenta con productos y servicios actuales en función de las necesidades de los socios		2			O18	Para generar procesos de innovación se puede aprovechar los nuevos cambios tecnológicos	3				
F19	Está enfocada a los emprendedores del Valle de los Chillos	3				O19	Se puede aprovechar las capacitaciones online para el personal	3				
F20	Está enfocada a los microempresarios del Valle de los Chillos		2			O20	Se puede cambiar el sistema de software para que sea más amigable con el usuario	3				
F21	Busca impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad		2			O21	Que el software permita automatizar los procesos y evitar errores humanos y ser más confiables	3				
F22	Cuenta con buen trato al cliente y socio		2			O22	Brindar capacitaciones a los socios del sector especialmente a profesionales jóvenes.	3				
F23	Es una empresa transparente y con buena calificación de riesgo	3										
<b>54</b>		<b>24</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>60</b>	<b>48</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Proporción del Impacto (F)</b>		<b>78,20%</b>				<b>Proporción del Impacto</b>		<b>60,49%</b>				

INTERNO		IMPACTO				EXTERNO		IMPACTO			
		3	2	1	0			3	2	1	0
D1	Se cuenta con procesos administrativos engorrosos		2			A1	Mayor competencia en el sector	3			
D2	Existe falta de indicadores de gestión			1		A2	Prolongación de la pandemia de COVID	3			
D3	Existe una deficiente gestión de cobranzas		2			A3	La competencia realiza mejor servicio al cliente			1	
D4	Falta de indicadores de crecimiento institucional			1		A4	La competencia ofrece productos novedosos y atractivos		2		
D5	Misión y visión que no se alinean con la política de la institución				0	A5	La competencia ofrece bajas tasas de intereses		2		
D6	Atención deficiente en cajas			1		A6	La competencia cuenta con mayor número de Agencias			1	
D7	Atención deficiente en créditos			1		A7	La competencia cuenta con una mejor calificación de Riesgo		2		
D8	Procesos de gestión de créditos engorrosos		2			A8	La competencia cuenta con menos requisitos para acceder a créditos		2		
D9	Gestión de satisfacción al cliente deficiente		2			A9	Políticas implementadas por el nuevo gobierno pueden afectar a la cooperativa		2		
D10	La competencia cuenta con procesos de créditos más ágiles	3				A10	Las nuevas tecnologías en TI para el sistema financiero si no se saben aprovechar por la cooperativa		2		
D11	La competencia cuenta con mejor cobertura a través de más agencias	3				A11	La Migración puede ser un factor que afecte a la cooperativa			1	
D12	La competencia cuenta con mayor número de personal para atención al cliente	3				A12	Evasión fiscal			1	
D13	Se debe mejorar los procesos internos		2			A13	La actualización de plataforma web puede ayudar a la cooperativa ante las amenazas del mercado	3			
D14	Se debe mejorar la gestión de satisfacción del cliente	3				A14	Estudios de mercado focalizados en nuevos productos pueden ser una defensa para la cooperativa	3			
D15	Se debe generar flujos de trabajo eficientes		2			A15	Estudios de satisfacción del cliente puede ser una herramienta de defensa	3			
D16	Muchos requisitos al momento de realizar un crédito		2			A16	La actualización de plataforma de TI puede ser una herramienta de defensa	3			

D17	Tiempos de respuesta elevados en la aprobación de créditos		2				A17	La capacitación del personal en nuevas tendencias del mercado como herramienta de defensa	3				
D18	Atención deficiente en Agencias en referencia a la Matriz		2				A18	Generar nuevas estrategias de marketing como herramientas de defensa	3				
D19	No contar con cajeros automáticos en sectores donde no hay oficinas		2				A19	Expansión de zona de cobertura con nuevas Agencias como herramienta de defensa			1		
D20	No contar con oficinas en otros sectores de la provincia de Pichincha		2				A20	Con regulaciones de nuevas tasas de interés a la baja puede afectar a la cooperativa			1		
D21	Deficiente captación de recursos e inversiones		2				A21	Con la regulación de los estándares de riesgo puede afectar a la cooperativa		2			
D22	Tasas de interés alto en comparación con la competencia.		2				A22	Las regulaciones de corte neoliberal que se orientan a apoyar principalmente al sistema bancario			1		
D23	Área de Talento Humano deficiente				1		A23	La priorización del sistema de gran empresa y que genera problemas para las empresas pymes		2			
D24	Área de Negocios deficiente				1		A24	La expectativa frente a las nuevas regulaciones del actual gobierno en referencia al sistema financiero puede afectar en las decisiones que se tomen dentro de la organización			1		
D25	Dependencia de otras áreas ejecutivas para la solución de problemas y atención al socio		2										
D26	Área de Gestión de Riesgos deficiente				1								
D27	Falta de motivación del equipo de trabajo		2										
<b>49</b>		<b>12</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>0</b>		<b>48</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>0</b>		
<b>Proporción del Impacto (D)</b>		<b>90.91%</b>						<b>Proporción del Impacto</b>	<b>66,67%</b>				



# **ANEXO D**

---

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

PERSPECTIVA	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	LIDER RESPONSABLE	META	MEDICIÓN	LINEA ESTRATÉGICA
FINANCIERA / SOCIAL	Lograr una calificación de riesgo de BBB al 2023	Calificación de riesgos	Líder de Riesgos	BBB	Anual	F1 Mejorar el desempeño financiero F2 Crecer con eficiencia operativa F3 Establecer nuevas alianzas F4 Impulsar el bienestar en socios y su comunidad con enfoque de sostenibilidad
	Realizar monitoreo, evaluación y acciones correctivas para alcanzar indicadores financieros adecuados	Patrimonio técnico requerido	Coordinadora Financiera	17%	Mensual	
		ROE		3,50%	Mensual	
		Liquidez Corto Plazo: Fondos disponibles/depositos		20%	Mensual	
		Gastos operativos/Margen financiero (Nivel de absorción)		90%	Mensual	
	Mejorar la calidad de cartera de crédito y cobertura de provisiones	Morosidad de cartera contable (Cartera en riesgo/Total Cartera)	Coordinador de Negocios	6%	Mensual	
		Cobertura de cartera de crédito según calificación		>115%	Mensual	
	Consolidar el modelo de gestión social	Incremento del patrimonio actual de socios con crédito (Promedio de patrimonio actual de socios con crédito/promedio de patrimonio año anterior de socios con crédito)	Líder de educación y RS	10%	Anual	
				467,95		
		Auditoría Social o Certificación de Responsabilidad Social	Líder de educación y RS	75	Anual	
		Balance social anual (Sobre 5 puntos)	Líder de educación y RS	4,5	Anual	
	Implementar un plan de apoyo por consecuencias del COVID para reactivación y atención a afectados.	% cumplimiento del plan de mejora de la gestión de desempeño social	Líder de educación y RS	100%	Mensual	
		% cumplimiento del plan de apoyo a consecuencia del COVID	Líder de educación y RS	-	Mensual	
	Definir la estrategia institucional en finanzas verdes	% cumplimiento del plan de mejora de la gestión de desempeño ambiental	Líder de educación y RS	100%	Mensual	
Huella ecológica actual/huella ecológica año anterior		Líder de educación y RS	Disminuir en al menos el 10% respecto de la línea base	Anual		

CLIENTE INTERNO / EXTERNO	3.1 Desarrollar un modelo de analítica de datos focalizado en las necesidades del socio	Total, socios con crédito/total de socios activos	Líder de Operaciones	50,0%	Trimestral
				15996	
		Incremento en el promedio de ahorro a la vista en socios (Promedio de ahorro a la vista de socios año actual/ promedio de ahorro a la vista de socios del año anterior)	Líder de Operaciones	10%	Semestral
				441	
		No. socios con tarjeta de débito/total de socios activos	Líder de Operaciones	63%	Trimestral
				20000	
		Incremento en el uso de transacciones con tarjeta de débito		31%	Trimestral
				10500	
		Incremento en el número de transacciones en el uso de canales electrónicos (app móvil, web transaccional y ATM)	Líder de Operaciones	33%	Trimestral
				6000	
	No. socios utilizan nuevos productos financieros/total de socios	Líder de Operaciones	Por definir en base al estudio de mercado a realizar en el 2021	Trimestral	
	No. socios utilizan nuevos servicios/total de socios	Líder de Operaciones	Por definir en base al estudio de mercado a realizar en el 2021	Trimestral	
	Incremento en el número de socios (Número de socios activos actuales/socios activos del año anterior)	Líder de Operaciones	17%	Mensual	
			31993		
	No. Socios activos/Total de socios	Líder de Operaciones	58%	Trimestral	
		55160			
3.2 Realizar seguimiento, evaluación y ajuste de indicadores de crecimiento institucional	Monto captaciones actual/monto captaciones año anterior (21)	Coordinador de Negocios	10%	Mensual	
			64.570.326,26		
	Monto de cartera bruta de crédito actual/monto cartera de crédito bruta año anterior (14)	Coordinador de Negocios	10%	Mensual	
			71.534.364,74		
	Monto total de activos actual/monto total de activos año anterior (1)	Coordinadora Financiera	10%	Mensual	
		87.354.954,17			
		17%	Mensual		
CI 1 Fidelizar al empleado (Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso) CI 2 Buscar mejorar la imagen de la empresa entre los colaboradores, para conseguir un equipo de trabajo motivado CE 1 Brindar una experiencia al socio (a través de productos, servicios y canales) que le brinde satisfacción CE 2 Proyectar el crecimiento institucional CE 3 Lograr la fidelización del socio					

		Incremento en el número de socios (Número de socios activos actuales/socios activos del año anterior)	Coordinador de Negocios	31993		
		No. Socios activos/Total de socios	Coordinador de Negocios	58%	Trimestral	
				55160		
	3.3 Realizar el seguimiento, evaluación y ajuste al nivel de satisfacción de los socios	% del nivel de satisfacción de socios	Líder de Operaciones	80%	Anual	
		Protocolo de atención al socio y atención de PQR actualizado para canales electrónicos	Líder de Operaciones	N/A	Anual	
		Reportes mensuales de protocolo de atención al socio y atención de PQR	Líder de Operaciones	12	Mensual	
PROCESOS	4.1 Conocer las necesidades de productos, servicios y canales, financieros y no financieros de los socios y potenciales socios	Estudio de mercado de necesidades de productos, servicios y canales por segmentos de socios y potenciales socios	Técnico de MK	N/A	Anual	P1 Innovar los productos, servicios y canales, en respuesta a las necesidades y requerimientos del socio para una mayor profundización de mercadoP2 Establecer un plan de expansión de mercado, acceso a financiamiento internacionalP3 Optimizar, estandarizar y automatizar procesos internos, que permitan la delegación, supervisión y resultadosP4 Lograr el cumplimiento del marco regulatorio
		Informe de evaluación del portafolio de productos y servicios mejorados		N/A	Anual	
	4.2 Desarrollar y/o adecuar los productos y servicios actuales en función de las necesidades de socios y potenciales socios	% avance al cronograma de adecuación de productos y servicios		100%	Mensual	
		No. de Fichas de nuevos productos/No. productos a desarrollar		-	Trimestral	
	4.3 Desarrollar y/o adecuar los canales físicos y electrónicos, en función de las necesidades de socios y potenciales socios	Informe de requerimiento de adecuación de canales físicos y electrónicos		100%	Anual	
		No. de Fichas de características de nuevos canales/No. canales a desarrollar	Líder de operaciones	-	Trimestral	
		% avance al cronograma de adecuación de canales físicos y electrónicos			Mensual	
	4.4 Implementar una estrategia de marketing, tradicional y digital	% crecimiento de No. seguidores de la Coop.a través de redes sociales	Técnico de MK	30%	Trimestral	
				16.745		

	articulada a la visión de socio al centro (productos, servicios y canales adecuados a su necesidad).	Plan anual de marketing aprobado y articulado a la visión de socio al centro	Técnico de MK	1	Anual
		% implementación del plan anual de marketing articulado a la visión de socio al centro	Técnico de MK	100%	Mensual
		Página web actualizada y en producción	Técnico de MK	-	Trimestral
	5.1 Implementar plan de apertura a zonas cercanas a la Cooperativa para una expansión ordenada	Número de zonas atendidas	Coordinador de Negocios	16	Anual
	5.2 Establecer un plan de acceso a financiamiento nacional e internacional	No. de financiadores por año	Coordinadora Financiera	4	Anual
	6.1 Determinar los procesos actuales que requieren optimización, estandarización o automatización, para ejecutar un plan de trabajo por cada uno de ellos que establezca las líneas de delegación, supervisión, resultados y metas de cumplimiento.	Procesos levantados/procesos totales	Líder de procesos	N/A	Mensual
	6.2 Mejorar la gestión de cobranzas para la obtención de resultados específicos	% de cumplimiento de metas a cobradores externos	Líder de cobranzas	>90%	Mensual
	6.3 Mejorar la gestión integral de riesgos e incorporar dentro del análisis, acciones de mitigación ante las consecuencias del COVID-19, desastres naturales - Plan continuidad de negocio, riesgos sectoriales, alertas tempranas	No. análisis especiales de riesgos al año	Líder de riesgos	4	Trimestral
		Plan anual de gestión de riesgos aprobado y articulado		1	Anual
		% implementación del plan de gestión de riesgos anual		100%	Anual
6.4 Implementar proceso de digitalización de información del área de negocios	% de implementación	Procesos	100%	Trimestral	

<b>APRENDIZAJE</b>	7.1 Implementar el core financiero articulado a los procesos administrativos y visionamiento de productos, servicios y canales.	Términos de referencia para selección de core financiero	Líder de TI	N/A	Anual	<p>A1 Disponer de un core financiero y herramientas tecnológicas que permitan la digitalización financiera y potencie el crecimiento institucional</p> <p>A2 Contar con un sistema de información gerencial y alerta temprana para la toma de decisiones</p> <p>A3 Mejorar el desempeño del talento humano, en base a resultados.</p> <p>A4 Fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo</p> <p>A5 Establecer y consolidar la ISO 9001:2015</p> <p>A6 Establecer y consolidar la ISO 45001:2018, desarrollando una cultura de seguridad</p> <p>A7 Establecer y consolidar la ISO 27001:2013, desarrollando una cultura de seguridad de la información</p> <p>A8 Desarrollar una cultura de comunicación interna</p> <p>A9 Desarrollar una cultura de control interno</p> <p>A10 Elevar las competencias del personal</p>
		Informe de selección y contratación de core financiero aprobado	Líder de TI	N/A	Anual	
		Nivel de uso de funcionalidades del core financiero/Funcionalidades identificadas por la Cooperativa	Líder de TI	70%	Trimestral	
	7.2 Implementar o mejorar las herramientas tecnológicas requeridas para brindar productos, servicios y canales físicos y electrónicos.	No. de nuevos canales operativos por año	Líder de TI	2		
		No. de requerimientos atendidos/ No. requerimientos realizados	Líder de TI	80%	Trimestral	
	7.3 Elaborar el plan estratégico de TI e implementar proyectos TI	Plan estratégico de TI aprobado	Líder de TI		Anual	
	8.1 Implementar un sistema de información gerencial	% implementación del SIG aprobado	Líder de Riesgos	100%	Mensual	
	9.1 Actualizar las funciones de los cargos en base a los procesos que han sido optimizados, estandarizados y automatizados.	Manual de funciones aprobado	Líder de TTHH	-	Anual	
		% cumplimiento al plan de acción	Líder de TTHH	>100%	Trimestral	
	9.2 Implementar el plan de acción del modelamiento de cultura laboral	% de satisfacción en clima laboral anual	Líder de TTHH	>80%	Anual	
		% cumplimiento al plan	Líder de TTHH	100%	Trimestral	
	9.2 Implementar un plan de fortalecimiento de habilidades internas (Gestión del conocimiento)	% cumplimiento al plan	Líder de TTHH	100%	Trimestral	
	9.3 Mejorar la evaluación de desempeño	% promedio de desempeño del personal	Líder de TTHH	>85%	Anual	
	10.1 Implementar la escuela de formación para directivos y socios (competencias tecnológicas, liderazgo, cooperativismo, formadores, medio ambiente, educación)	Diseño del modelo educativo Luz del Valle	Líder de Educación y RS	-	Anual	
		No. de módulos de educación en ejecución	Líder de Educación y RS	3	Semestral	
No. iniciativas de educación complementaria a través de alianzas		Líder de Educación y RS	12	Semestral		
			3,40%	Trimestral		

	financiera, normativas y de EPS).	No. socios activos que reciben capacitación/total de socios activos	Líder de educación y RS	1100		
	10.2 Actualizar el rol de los comités internos para contribuir a la gestión institucional	% Cumplimiento plan de actividades de los comités internos	Presidente CAD	>80%	Trimestral	
	10.3 Implementar las buenas prácticas de gobierno cooperativo	Certificación internacional de cumplimiento de buenas prácticas de gobernanza	Presidente CAD	>80	Anual	



# **ANEXO E**

---

**POLÍTICA CORPORATIVA**

## **POLITICA CORPORATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE S.A.**

La alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle S.A. consciente de la importancia de la Calidad en cuanto a sus productos de ahorro y crédito a través de su portafolio de servicios, para su desarrollo integral y sostenible se compromete a:

- Mantener altos niveles de satisfacción a nuestros clientes y socios de tal manera de llegar a ser su socio estratégico de negocios.
- Desarrollar las competencias de nuestros colaboradores para llegar a obtener un alto desempeño, esto mediante el desarrollo de planes de desarrollo profesional y certificaciones.
- Propiciar condiciones de trabajo seguro y saludable dentro y fuera de la empresa para todos nuestros colaboradores, esto mediante la identificación y eliminación de peligros, así como la valoración de riesgos para prevenir lesiones y enfermedades ocupacionales.
- Brindar servicios oportunos, asesoría adecuada por parte de nuestros colaboradores, seguridad y confiabilidad en todas nuestras transacciones financieras de acuerdo a la normativa legal vigente.
- Gestionar de manera apropiada los riesgos relacionados con la seguridad de la información con el fin de mantener la integridad, disponibilidad y confidencialidad.
- Promover el mejoramiento continuo de los Sistemas de Gestión para ofrecer servicios eficientes, seguros, sustentables, con atención personalizada y calidad.
- Comunicar a los colaboradores y partes interesadas por los medios de difusión más adecuados la obligación de cumplir con el Sistema Integrado de Gestión mientras se desarrollen las actividades de la empresa.

- Cumplir con los requisitos legales, normativos y otros que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle S.A. suscriba, así también como con los requisitos del cliente.

Cabe resaltar el compromiso de alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle S.A. para asignar los recursos económicos, tecnológicos y humanos competentes requeridos a fin de fortalecer los Sistemas Integrados de Gestión, además se resalta también su compromiso para disponer de los recursos necesarios para el mantenimiento del Sistema y su mejoramiento continuo.