



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE**  
**AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA. SUCURSAL**  
**RIOBAMBA PERÍODO 2021-2025.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**KARINA MARIBEL CHERRES PINOS**

Riobamba – Ecuador

2021



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE**  
**AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA. SUCURSAL**  
**RIOBAMBA PERÍODO 2021-2025**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** KARINA MARIBEL CHERRES PINOS

**DIRECTOR:** ING. MERINO NARANJO GINO GEOVANNY,

Riobamba – Ecuador

2021

**©2021, Karina Maribel Cherres Pinos**

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

Yo, Karina Maribel Cherres Pinos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de enero de 2021

---

**Karina Maribel Cherres Pinos**  
**CI: 171083277-3**

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA PERÍODO 2021-2025**, realizado por la señorita: **KARINA MARIBEL CHERRES PINOS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Eco. Morales Noriega Adriana Margarita  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

ADRIANA  
MARGARITA  
MORALES  
NORIEGA



Firmado digitalmente por ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA  
Número de procedimiento: 001-  
c-EC\_0-SECURITY DATA S.A. 1,  
ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE  
INFORMACIÓN,  
serialNumber=30420224110,  
c=EC/MARGARITA MARGARITA  
MORALES NORIEGA

07-01-2021

Ing. Merino Naranjo Gino Geovanny  
**DIRECTOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**

GINO  
GEOVANNY  
MERINO  
NARANJO



Firmado electrónicamente por:  
GINO  
GEOVANNY MERINO NARANJO  
Fecha: 2021.01.09 14:26:44 -0500

07-01-2021

Ing. Espín María Elena  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**MARIA ELENA  
ESPIN OLEAS**

07-01-2021

## **DEDICATORIA**

El momento en que un ser humano culmina una meta, es cuando debe detenerse para hacer un recuento de todas las ayudas recibidas, de las voces de aliento, de las expresiones de amor y comprensión que tuvo a lo largo del trayecto.

Es por eso que este Trabajo de Titulación va dedicado a:

A mi madre, Mercy Pinos, esa mujer luchadora que siempre me inculcó la lucha constante.

A mi padre, Bolívar cherres por todo su apoyo incondicional,

A mi hermano, y a todas aquellas personas que confiaron en mí diciéndome siempre “tu puedes”,

A mis abuelos que han sido un amor incondicional y un gran apoyo y me cuidan desde el cielo,

A mis amigos por su sonrisa y su entusiasmo que me regalaron los mejores momentos de mi vida universitaria.

Karina

## AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Dios por ayudarnos y bendiciones durante mi vida estudiantil, el sacrificio es grande, pero tú nos sigues dando la fuerza necesaria para continuar y lograr la culminación de mi carrera y buscar nuevas metas.

A mi familia porque nunca dudaron de mi capacidad de esfuerzo y lucha constante, con la esperanza de que algún día puedan ver el fruto de mi esfuerzo, gracias a su amor, comprensión, paciencia y tolerancia.

A mis abuelos que han sido un pilar fundamental y gran apoyo en esta etapa de mi vida.

A los Tutores de mi tesis por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo, por el tiempo que supieron dedicar para ayudarme a culminar mis estudios superiores. A todas las personas que tuvieron confianza en mí, brindándome su apoyo moral y cariño durante mis estudios y el desarrollo de este trabajo

A todos los profesores que han compartido sus conocimientos porque gracias a su apoyo y consejos, hemos llegado a realizar una de las grandes metas lo cual constituye la herencia más valiosa que pudiéramos recibir como estudiantes.

A mis amigos por el apoyo brindado y consejos a lo largo de mi vida estudiantil.

Karina

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN .....	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	3
1.2 Marco teórico .....	4
1.2.1 Plan .....	4
1.2.1.1 Importancia de un plan.....	4
1.2.2 Administración: .....	4
1.2.2.1 Características de la administración:.....	5
1.2.2.2 Funciones de la administración .....	5
1.2.3 Planificación .....	6
1.2.3.1 Importancia de la planificación .....	7
1.2.3.2 Características de la planificación:.....	7
1.2.3.3 Tipos de Planificación: .....	8
1.2.3.4 Técnicas de planificación.....	8
1.2.3.5 Ámbito de la planificación .....	8
1.2.4 Planificación Estratégica.....	9
1.2.4.1 Características de la planificación .....	9
1.2.4.2 Importancia de la planificación estratégica: .....	11
1.2.4.3 Propósito de la planificación estratégica.....	11
1.2.4.4 Ventajas .....	12
1.2.4.5 Desventajas.....	13
1.2.4.6 Etapas de la Planificación Estratégica:.....	13
1.2.4.7 Proceso de la planificación estratégica .....	15
1.2.5 Estrategia .....	16
1.2.6 Fases del proceso estratégico .....	17

1.2.6.1	Formulación de las estrategias .....	17
1.2.6.2	Ejecución e implementación de las estrategias .....	18
1.2.6.3	Evaluación de estrategias .....	18
<b>1.2.7</b>	<b>FODA</b> .....	<b>19</b>
1.2.7.1	Análisis externo .....	19
1.2.7.2	Análisis Interno.....	20
<b>1.2.8</b>	<b>Misión</b> .....	<b>22</b>
1.2.8.1	Características de la misión .....	23
<b>1.2.9</b>	<b>Visión</b> .....	<b>24</b>
1.2.9.1	Características de la visión.....	24
<b>1.2.10</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>25</b>
1.2.10.1	Características de los objetivos: .....	25
<b>1.2.11</b>	<b>Valores Organizaciones</b> .....	<b>26</b>
1.2.11.1	Características de los valores organizacionales.....	26
<b>1.2.12</b>	<b>Metas</b> .....	<b>26</b>
1.2.12.1	Tipos de metas .....	27
<b>1.3</b>	<b>Idea a defender</b> .....	<b>26</b>

## **CAPITULO II .....**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque investigativo</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5</b>	<b>Población y muestra</b> .....	<b>31</b>
2.5.1	<i>Población</i> .....	31
2.5.2	<i>Muestra</i> .....	32
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>33</b>
2.6.1	<i>Métodos:</i> .....	33
<b>2.7</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	<b>34</b>
2.7.1	<i>Resultados Cuantitativos</i> .....	34
2.7.1.1	<i>Encuesta empleados</i> .....	34
2.7.1.2	<i>Encuesta socios</i> .....	44

2.7.2	<i>Resultados Cualitativos</i> .....	53
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>55</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>55</b>
3.1	Propuesta.....	55
3.2	Esquema de la propuesta.....	55
3.3	Generalidades.....	74
3.3.1	<i>Reseña histórica</i> .....	74
3.3.2	<i>Identificación de la empresa</i> .....	75
3.3.3	<i>Base Legal:</i> .....	75
3.4	<b>Fundamentos estratégicos Fundamentos estratégicos:</b> .....	<b>75</b>
3.4.1	<i>Misión</i> .....	75
3.4.1.1	<i>Características del planteamiento de la misión</i> .....	76
3.4.1.2	<i>Misión propuesta</i> .....	76
3.4.2	<i>Visión</i> .....	76
3.4.2.1	<i>Características del planteamiento de la visión</i> .....	76
3.4.2.2	<i>Visión propuesta</i> .....	77
3.4.3	<i>Política de calidad</i> .....	77
3.4.4	<i>Valores corporativos</i> .....	77
3.4.5	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	78
3.4.6	<i>Slogan</i> .....	78
3.4.7	<i>Logotipo</i> .....	78
3.4.8	<i>Organigrama Sucursal Riobamba</i> .....	78
3.5	<b>Análisis situacional</b> .....	<b>79</b>
3.5.1	<i>Matriz de implicados</i> .....	79
3.5.2	<i>Matriz FODA</i> .....	80
3.5.3	<i>Formulación de estrategias</i> .....	74
3.5.4	<i>Matriz de evaluación de factores externos EFE</i> .....	76
3.5.5	<i>Matriz de evaluación de factores internos EFI</i> .....	78
3.6	<b>Plan Operativo</b> .....	<b>80</b>
3.7	<b>Balance Scordcare</b> .....	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>83</b>

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Población .....	31
<b>Tabla 2-2:</b> Planificación estratégica .....	35
<b>Tabla 3-2:</b> Desarrollo de la cooperativa .....	36
<b>Tabla 4-2:</b> Misión Visión y Objetivos .....	37
<b>Tabla 5-2:</b> Identificación con la misión y visión .....	38
<b>Tabla 6-2:</b> Políticas y procedimientos .....	39
<b>Tabla 7-2:</b> Comunicación .....	40
<b>Tabla 8-2:</b> Capacitación .....	41
<b>Tabla 9-2:</b> Problemas de la cooperativa .....	42
<b>Tabla 10-2:</b> Gestión Administrativa .....	43
<b>Tabla 11-2:</b> Planificación estratégica .....	44
<b>Tabla 12-2:</b> Criterios de los socios .....	45
<b>Tabla 13-2:</b> Problemas dentro de la cooperativa .....	46
<b>Tabla 14-2:</b> Atención al cliente .....	47
<b>Tabla 15-2:</b> Infraestructura.....	48
<b>Tabla 16-2:</b> Toma de Decisiones.....	49
<b>Tabla 17-2:</b> Participación de los socios .....	50
<b>Tabla 18-2:</b> Misión y visión .....	51
<b>Tabla 19-2:</b> Calificación Gestión Administrativa.....	52
<b>Tabla 20-2:</b> Resumen encuesta.....	53
<b>Tabla 1-3:</b> Datos Generales de la cooperativa .....	75
<b>Tabla 2-3:</b> Matriz de Implicados .....	80
<b>Tabla 3-3:</b> FODA .....	80
<b>Tabla 4-3:</b> Formulación de estrategias .....	74
<b>Tabla 5-3:</b> Matriz EFE .....	76
<b>Tabla 6-3:</b> Calificación matriz EFE.....	77
<b>Tabla 7-3:</b> Matriz EFI .....	78
<b>Tabla 8-3:</b> Calificación matriz EFI.....	78
<b>Tabla 9-3:</b> Plan Operativo .....	80
<b>Tabla 10-3:</b> Cuadro de mando integral .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> La Planificación .....	7
<b>Figura 2-1:</b> Etapas de la planificación estratégica .....	14
<b>Figura 3-1:</b> Etapas de la Planificación.....	14
<b>Figura 4-1:</b> Proceso de planificación.....	15
<b>Figura 5-1:</b> Proceso de planificación.....	18
<b>Figura 6-1:</b> Análisis FODA.....	22
<b>Figura 7-1:</b> Preguntas de la misión.....	23
<b>Figura 8-1:</b> Misión .....	23
<b>Figura 9-1:</b> Preguntas de la visión.....	24
<b>Figura 10-1:</b> Visión.....	25
<b>Figura 1-3:</b> Valores corporativos .....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b> Planificación estratégica .....	35
<b>Gráfico 2-2:</b> Desarrollo de la cooperativa .....	36
<b>Gráfico 3-2:</b> Misión Visión y Objetivos .....	37
<b>Gráfico 4-2:</b> Identificación con la misión y visión .....	38
<b>Gráfico 5-2:</b> Políticas y procedimientos .....	39
<b>Gráfico 6-2:</b> Comunicación .....	40
<b>Gráfico 7-2:</b> Capacitación .....	41
<b>Gráfico 8-2:</b> Problemas de la cooperativa .....	42
<b>Gráfico 9-2:</b> Gestión Administrativa .....	43
<b>Gráfico 10-2:</b> Planificación estratégica .....	44
<b>Gráfico 11-2:</b> Necesidades de los socios .....	45
<b>Gráfico 12-2:</b> Problemas dentro de la cooperativa .....	46
<b>Gráfico 13-2:</b> Atención al cliente .....	47
<b>Gráfico 14-2:</b> Infraestructura.....	48
<b>Gráfico 15-2:</b> Toma de decisiones.....	49
<b>Gráfico 16-2:</b> Participación de los socios .....	50
<b>Gráfico 17-2:</b> Misión y visión .....	51
<b>Gráfico 18-2:</b> Calificación Gestión Administrativa .....	52
<b>Gráfico 1-3:</b> Contenido de la propuesta.....	55
<b>Gráfico 2-3:</b> Organigrama Sucursal Riobamba .....	79

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** Encuesta para aplicar a los socios de la cooperativa el sagrario

**ANEXO B:** Encuesta para aplicar a los empleados de la cooperativa el sagrario

**ANEXO C:** Entrevista para aplicar a la gerente de la cooperativa el sagrario:

**ANEXO D:** RUC

**ANEXO E:** Fotografías

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue diseñar una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. Sucursal Riobamba período 2021-2025, garantizando la consecución de los objetivos y la toma de decisiones oportunas en la institución. La planificación se desarrolló en base a una investigación documental y de campo, se realizó encuestas tanto a los usuarios como al personal administrativo y operativo, además se identificó algunos parámetros que no han sido tomados en cuenta en el documento de planificación estratégica, razón por la cual no se alcanzado los propósitos y objetivos planteados por la entidad. También se realizó un análisis interno y externo de los riesgos que afectan a la cooperativa utilizando la matriz FODA, se realizó una entrevista a la Gerente quién manifestó que la planificación estratégica se encuentra desactualizada además no ha sido aplicada por parte de los administrativos. El presente trabajo de investigación sustenta la necesidad de proporcionar una herramienta de gestión para la solución administrativa y contribuya al desarrollo de la Cooperativa El Sagrario, con el fin de promover el mejoramiento interno y externo de las áreas principales de la entidad. Se recomienda desarrollar y fomentar dentro de la organización una cultura de planificación, así como también evaluar constantemente la gestión administrativa.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO>  
<GESTIÓN> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>



Firmado electrónicamente por:  
**HOLGER GERMAN  
RAMOS UVIDIA**

0621-DBRAI-UPT-2021

2021-02-08

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to design a strategic plan for the Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda. Riobamba, term 2021-2025, to ensure the fulfillment of the objectives and timely decision making in the institution. The planning was developed based on documentary and field research, surveys were conducted both with users and administrative and operational personnel, and some parameters were identified that have not been taken into account in the strategic planning document, which is why the goals and objectives set by the institution have not been achieved. An internal and external analysis of the risks affecting the institution was also carried out using the SWOT matrix, and an interview was conducted with the CEO, who stated that the strategic plan is outdated and has not been applied by the administrative staff. This research work supports the need to provide a management tool for the administrative solution and contribute to the development of the Cooperativa El Sagrario, in order to promote the internal and external improvement of the main areas of the entity. It is recommended to develop and promote within the organization a planning culture, as well as to constantly evaluate the administrative management.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLANNING> <STRATEGIC MANAGEMENT> <STRATEGIC MANAGEMENT> <MANAGEMENT> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>.

## INTRODUCCIÓN

El sistema cooperativo representa una parte importante del crédito y del desarrollo del país. Preservarlo es vital. El sistema cooperativista garantiza a la sociedad de las personas una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados con producción transformación, comercialización, consumo de productos, bienes y servicios con intermediación financiera pública popular y solidaria, mejorando la calidad y esperanza de vida, aumentando así capacidades y potencialidades de la población.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. desde sus inicios, se ha adaptado a la línea de conducta crediticia tradicional cooperativa: captar ahorros y conceder préstamos, complementando estas operaciones con servicios directos al socio de atención médico-dental, mortuoria y seguro sobre préstamos, posteriormente y hasta la actualidad, la Cooperativa se ha mantenido a la vanguardia de los avances cooperativos y tecnológicos, renovando y ampliando el portafolio de productos financieros y no financieros que se ofrecen a socios y clientes, actividades de producción de ropas deportivas de la más alta calidad utilizando materia prima local y comercializando en los mercados locales y nacionales como las provincias de los Ríos y Manabí, también realiza convenios con instituciones educativas de la Costa.

La planificación estratégica se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales de gestión en las entidades y organizaciones públicas y privadas más ahora que en la actualidad nuestro país plantea a la planificación estratégica como una base primordial de la gestión, con esta se establecen directrices que ayuda alcanzar los objetivos institucionales, establecidos en el plan estratégico.

La planificación estratégica proporciona un marco referencial para las actividades de la organización, permiten conducir a un mejor funcionamiento y desarrollo. Es indispensable que los gerentes y/o directivos definan de manera prioritaria la misión de la organización para tener las condiciones de dirección y orientación adecuadas. Además, conseguir una gestión más efectiva que contribuya al desarrollo institucional.

En el presente trabajo de titulación, consta de cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, contiene el marco teórico, que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas sobre el tema a investigar, con la contribución de varios autores, que en su momento investigaron estos temas de forma amplia.

En el Capítulo II, encontramos la metodología de la investigación, donde se establece el tipo y el nivel de investigación realizada y., las diferentes técnicas y herramientas de investigación usadas para el desarrollo de este presente trabajo.

Por su parte, el Capítulo III, se ejecuta la propuesta del diseño de la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito LTDA. Sucursal Riobamba mediante la aplicación de los procesos que se encuentran dentro del plan estratégico.

Para Finalizar se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones conseguidas en el transcurso de este trabajo, que pueden llegar a convertirse en un instrumento importante de gestión para que los directivos de la organización puedan perfeccionar la toma de decisiones y logren alcanzar los objetivos planteados de manera eficiente y eficaz.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes de la Investigación

Para desarrollar la siguiente tesis, se investigó y precisó de un respaldo teórico - científico por lo cual se utilizó como referencia el análisis y estudio de las herramientas existentes y material bibliográfico de las universidades a nivel nacional, las mismas que cuentan con carreras afines con el área financiera tales como: Universidad Central del Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Ejército, Universidad Técnica de Ambato, y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. También se ha tomado en cuenta como referencia la información proporcionada por la Gerente y los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. sucursal Riobamba. Además, se investigó en diferentes fuentes bibliográficas dentro de los límites que nos ofrece el país, empleando diferentes teorías de varios autores de libros, artículos científicos, entrevistas, sitios web, artículos de revista, etc. Y con la finalidad de disponer de modelos de trabajos de titulación sobre la investigación a desarrollar se utilizó:

El autor (Shum, 2018), diseña la tesis titulada Planificación estratégica para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, Periodo 2017-2021 cuyos objetivos son: Formular una planificación estratégica que le permita al Gobierno Descentralizado el mejoramiento de la gestión administrativa con la finalidad de alcanzar propósito planteados por la entidad. En el planteamiento del problema nos explica que los procesos administrativos son deficientes, y afectan directamente en la dirección administrativa, esto provoca que las actividades d sean descoordinadas e ineficientes.

La autora (Rodriguez, 2016), plantea la siguiente tesis: Diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa comercial “Labor Diésel Turbo Parts” cuyo objetivo: es el desarrollo de una planificación estratégica que le permita incrementar la eficiencia en la comercialización e incrementación del ingreso y utilidad. Elaborando una propuesta de planificación estratégica para mejorar la eficiencia. En su planteamiento del problema comenta que esta empresa tiene un sistema de comercialización es muy débil al momento de atender a los clientes, debido a que los proveedores no brindan un abastecimiento oportuno incrementan en mayor grado sus gastos operacionales y disminuyendo las utilidades.

La autora (García, 2019) en su tesis titulada: Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Salinas Ltda. Cuyo objetivo es: diseñar una planificación que permita mejorar

la eficiencia, eficacia y economía de la misma, dividido en tres etapas: la formulación implantación y evaluación de la estrategia que permita analizar el problema de la cooperativa. En el planteamiento del problema se enfoca en que no se posee una guía que permita que la cooperativa establezca un camino para poder alcanzar metas y objetivos. Además, que no se evalúa de manera continua el desempeño y así saber que estrategias se debería implementar.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Plan**

Para (Acosta, 2017), Es una sucesión de actividades relacionadas entre sí para iniciación o avance de una empresa o proyecto con un sistema de planificación tendiente a conseguir metas determinadas.

#### **1.2.1.1 Importancia de un plan**

Según (Barona, 2020), en su artículo nos dice que:

Es la pieza fundamental de cualquier organización para su óptimo funcionamiento. Es un documento el cual completara el proyecto que tiene la empresa para gestionar y orientar recursos humanos, financieros, materiales y tecnología para que la empresa tenga las mejores condiciones en el mercado.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

### **1.2.2 Administración:**

Según el autor (Hernandez, 2014), en su libro nos dice que:

La administración es el resultado histórico almacenado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas. Así tenemos que la filosofía nutre a todas las ciencias y estas, a su vez facilitan la automatización de un nuevo conocimiento que surgió a principios del siglo pasado con el nombre de administración.

El autor (Robbins, 2010), nos manifiesta que:

La administración involucra la coordinación y supervisión de las acciones de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

Investigando los dos conceptos de los dos autores, puedo concluir que la administración hace referencia a un proceso que se lleva a cabo con actividades eficientes, sus procesos son planear, organizar, liderar. el principal el control. La administración significa alcanzar las metas planteadas y por eso se debe decidir con anticipación que se quiere lograr y como se va a lograr, utilizando los recursos disponibles en la organización y ejecutando las actividades planteadas.

#### *1.2.2.1 Características de la administración:*

El autor (Torres, 2014), nos manifiesta cuatro características importantes de la administración:

- Universalidad: la administración se da donde quiera que exista un organismo social, porque siempre tiene que existir coordinación sistemática de medios.
- Especificidad: quiere decir que no se puede confundir con otras ciencias y que posee características propias.
- Unidad del proceso: siempre debe mantener la interacción de sus elementos: planeaciones, ejecución, control y dirección.
- Unidad Jerárquica: todas las personas que tiene carácter de jefes es un organismo social, tiene un nivel de colaboración, este lógicamente este dado de distintos grados y modalidades, forman un solo cuerpo, desde el gerente general hasta el empelado de nivel operativo.

#### *1.2.2.2 Funciones de la administración*

Según (Candelas, 2014), propone las siguientes bases de la administración:

- Planeación: Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades
- Organización: determinar lo que es necesario ejecutar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.
- Dirección: motivar. dirigir y cualquiera otra acción involucrada con dirigir al personal.
- Control: dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme con lo planeado.

Se puede concluir las características de la administración son muy relevantes porque permiten una interacción entre los elementos de planificar, ejecutar, controlar y direccionar

a la organización, logrando una administración más eficiente y efectiva dentro de la organización.

### **1.2.3 Planificación**

Para (Mejías, 2016), Existen variadas definiciones, y ninguna suficiente ajustada para caracterizar totalmente la planificación. Son destacables, entre otras, las elaboradas por autores como Knox, que la definió como el “proceso a partir del cual pueden escogerse entre medios alternativos para la obtención de los fines deseados”.

Según el autor Salazar (Salazar, 2015), define planificación estratégica como: Un instrumento versátil, que permite a los líderes de cualquier organización administrar sus energías hacia la ubicación de la organización respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que admite anticiparse lógicamente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

Según (Estela & Raffino., 2019), La planificación es considerada la inicial etapa de todo ciclo productivo y ésta fragmento siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos nucleares, centrales, sobre los que se asienta la organización, o sea, las metas fundamentales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez, permiten alcanzar otras metas anteriores.

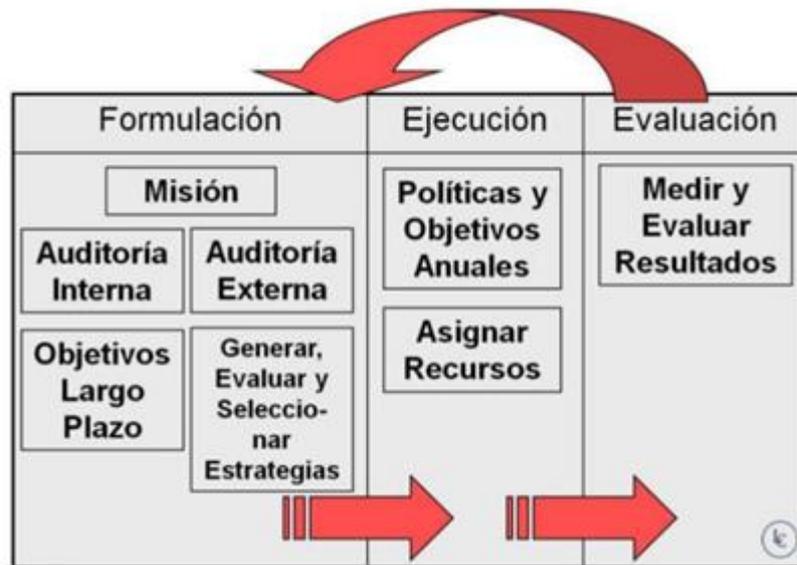
Para (Calderon, 2017), el concepto de planificación, dándole un rigor científico y metodológico al término, son tres los conceptos que corresponderían estar estrechamente ligados a la concepción y práctica de la planificación:

- Conocimiento objetivo de la situación
- Racionalidad en la alineación de estrategias de acción
- Decisiones directamente relacionadas con las actividades y cursos de acción que forman parte del eje de cumplimiento de metas

Por lo tanto, podemos decir que la planificación nos permite establecer un marco de referencia direccional basado en conjunto de estrategias de acción y criterios que operacionalmente suponen lo siguiente:

- Información concreta sobre la situación en la que se va a proceder como resultado de una evaluación situacional sobre la que se deben tomar los cursos y estrategias de acción.
- Las estrategias de acción deberán incidir sobre una situación inicial para transformarla en base a un objeto u objetivo-meta.

- Establecer criterios racionales en base a la información obtenida para desarrollar decisiones que permitan construir un futuro en el presente.
- La planificación es la formulación, ejecución y evaluación de acciones para el logro de objetivos corporativos en una empresa.



**Figura 1-1:** La Planificación

Fuente: (Castellanos, 2015)  
 Elaborado por: Karina Cherres, 2020

### 1.2.3.1 Importancia de la planificación

Para (Uriarte, 2018), la planificación permite a una organización a descubrir un conjunto de ideas para crear y obtener buenos objetivos. El transcurso de una concreta planificación se forma con la revisión de las desventajas y ventajas presentes dentro de la institución y la determinación de lo que es necesario pulir o modificar operativamente. La planificación implica el anunciar los resultados que la organización desea alcanzar y crear las medidas necesarias para alcanzar lo anhelado y poder mejorar en el mercado competitivo que se vive hoy por hoy en la colectividad mediante una buena planificación se logra obtener el éxito corporativo.

### 1.2.3.2 Características de la planificación:

El autor (Uriarte, 2018), nos manifiesta que:

- La planificación es un proceso permanente y continuo, se ejecuta continuamente en la empresa.

- Esta siempre orientada al futuro, se encuentra ligada a la previsión.
- La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al crear esquemas para el futuro, funciona como un medio guía del proceso decisorio, le da mayor racionalidad y reduce la incertidumbre para la toma de decisiones.
- La planificación es sistemática, debe tomar en cuenta el sistema y subsistemas que lo constituyen.
- La planificación es una función que interactúa con los demás, está relacionada con la organización, dirección y control.

En otras palabras, podemos decir que la planificación es un proceso que se fundamenta en un diagnóstico y un conjunto de ideas que nos ayuda para recopilar datos e información importantes para alcanzar las metas y objetivos propuestos, su base es tomar decisiones productivas para la organización

#### *1.2.3.3 Tipos de Planificación:*

Para (Uriarte, 2018), los tipos de planificación son:

- Permanente o temporal, de corto, mediano o largo plazo.
- Estratégica, táctica, normativa u operativa.
- Puede alcanzar un propósito o misión de carácter general, sectorizado (por cada grupo o sector influenciado) o múltiple (varios propósitos, interrelacionados).

#### *1.2.3.4 Técnicas de planificación*

Según (Uriarte, 2018), a partir de su tipo, tomara diversas técnicas:

- Políticas: persiguen fines de planificación actual y futuro, utilizables con todos los involucrados de manera sectorial.
- Estrategias: no son para su cumplimiento instantáneo, sino a largo plazo.
- Reglas no son flexibles y se emplea a todos los sectores
- Programas: Contienen reglas y estrategias para su aplicación constante.

#### *1.2.3.5 Ámbito de la planificación*

Para (Uriarte, 2018), la planificación suele asociarse a un contorno laboral o empresarial, pero se registra posible en su aplicación a cualquier ámbito como: el político, el familiar, el social, el económico, el gubernamental, el educativo o cualquier otro tipo.

Cada uno de estos ámbitos tienen sus propias definiciones, especialmente en cuanto al respaldo económico y de materiales, a los tiempos de cumplimiento y al tiempo que dure su aplicación.

#### ***1.2.4 Planificación Estratégica***

En su revista (Bohorquez, 2015), nos dice:

La planificación estratégica es una actividad que firmemente han aplicado las empresas que desean identificar y alcanzar una visión a través del logro de objetivos y metas. Son los instrumentos administrativos que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su mejora.

El autor (Fred, 2016), manifiesta que:

Es el arte y la ciencia de manifestar, establecer y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa alcanzar objetivos. Examina la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. El autor considera que la dirección estratégica se centra en la unificación de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para conseguir el éxito de la empresa.

Según (Sallenave, 2004), la define como:

Un proceso por el cual los funcionarios establecen sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual están involucrados todos los niveles estratégicos de la empresa.

Después de un diagnóstico de los conceptos mencionados, puedo mostrar que la planificación estratégica es un proceso sistémico en el que se arreglan para enfrentar situaciones adversas a los objetivos planteados.

##### ***1.2.4.1 Características de la planificación***

Según (Puente, 2017), nos manifiesta la siguiente característica:

- La planificación estratégica se relaciona con la ayuda de la organización a un ambiente inconstante, está encaminado hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo. Está sujeta a la indecisión de los eventos ambientales.
- La planificación estratégica se orienta hacia el futuro, la proyección se debe ejecutar a largo plazo, los problemas actuales se dan solo en función de los obstáculos y murallas

que pueden entorpecer el logro de un objetivo futuro. Está orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.

- La planificación estratégica es extensa, se debe tomar a toda la empresa e incluye todos sus recursos para lograr sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización.
- La planificación estratégica es un proceso de construcción de consentimiento, la planificación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les encaje.
- La planificación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional, está adecuada hacia la organización, el contexto ambiental, y constituye una tentativa constante de ilustrarse a un ambiente complejo, competitivo e inconstante.

Según (Bernal, 2014), no dice que las características de la planificación estratégica son:

- Favorece el desarrollo de la empresa al fundar métodos de manejo racional de los recursos disponibles en la organización.
- Reduce los niveles de inseguridad que se pueden mostrar en el futuro, mas no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las eventualidades que se presenten, con las mayores garantías al éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista obteniendo más visión del proceder y un afán de conseguir y perfeccionar las cosas.
- Determina a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Instituye un sistema racional para la toma de decisiones, evitando corazonadas o manejo del estilo empírico.
- Comprime al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Causa la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Suministra las actividades necesarias para llevar a cabo el control.
- Al instaurar un esquema o tipo de trabajo (plan), proporciona las bases a través de las cuales maneja la empresa.
- Permite al ejecutivo tasar opciones para tomar decisiones.
- Reduce al mínimo los problemas potenciales y facilita al administrador magníficos beneficios de su tiempo y esfuerzo.

Se puede concluir diciendo que la planificación es una herramienta importante que permite a la organización poder fijar y cumplir objetivos y metas de forma efectiva y eficiente utilizando los recursos necesarios.

#### *1.2.4.2 Importancia de la planificación estratégica:*

Según (Bernal, 2014), hoy en día la planificación es transcendental por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda llevar a un mejor trabajo y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los directores no tendrían una idea clara y realista de lo que se precisa organizar, es esencial y vital contar con una meta para saber qué camino seguir.

Las organizaciones con éxito planean convenientemente. La planificación es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel.

La planificación estratégica refuerza a fijar prioridades, aprueba concentrarse es una de las fortalezas de la organización, ayuda a conocer los problemas de cambios en el entorno interno y externo.

Las estrategias de una organización deben concentrarse en direccionar sus acciones positivamente a obtener resultados óptimos, que den la capacidad a la empresa de sujetar sus problemas, convirtiéndolos en grandes oportunidades de negocios, para ello se debe contar con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes.

La planificación estratégica es calificada como un instrumento de gran dominio, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas. Pertinente al ambiente presente como punto de partida para diseñar el camino futuro que deben perseguir las organizaciones, para mutar a los cambios y contextos que justamente el entorno les impone, con el objetivo de alcanzar el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones.

#### *1.2.4.3 Propósito de la planificación estratégica*

La autora (Gomez, 2013), nos dice que los propósitos de la planificación estratégica son:

- Minimizar riesgos: La planificación resguarda a la organización comprimiendo significativamente la inseguridad en torno a los negocios que se desenvuelve la misma y clarificando las posibles consecuencias de las posibles acciones administrativas. Es preciso recalcar que este propósito se efectuará en mayor medida, cuanto mayor sea la calidad de la información que sobre el propio sistema y el espacio del negocio, se toma como referencia de partida para este proceso.
- Garantizar el desarrollo de la organización: uno de sus propósitos fundamentales es conseguir el intacto desarrollo de la gestión. Si se entiende por éxito la inserción de la organización en su contexto con ventajas competitivas, incrementando su zona de impacto

en este, se entenderá claramente que el ejercicio eficaz de la planificación a de transportar necesariamente a que los niveles de la gestión sean superiores en cada período.

- Alcanzar la coordinación eficaz: el ejercicio adecuado de la planificación, sienta las bases para la coordinación de los esfuerzos de todos los involucrados de la organización para alcanzar los niveles deseados en eficiencia empresarial. Este propósito se alcanzará en mayor medida, cuando los trabajadores participen efectivamente en la fijación de las metas organizacionales, ya que desde la propia concepción del plan se estará consiguiendo la acción coordinada de todos los implicados en su puesta en marcha. Cuando el plan se concibe mediante el uso de la inteligencia colectiva y el compromiso emocional de los participantes, el mecanismo de ajuste mutuo, opera como garante de una coordinación más efectiva.
- Establecer los objetivos y metas por conseguir, determinado la dirección y sus prioridades.
- Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y la toma de decisiones.
- Mejora, evalúa el desempeño institucional.
- Ayuda en la efectiva asignación y uso de recursos, identificando temas críticos de riesgo.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Mejora los procesos internos.
- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente.
- Prioriza los aspectos que solicitan inmediata y mayor atención.
- Fomenta la planeación y comunicación interdisciplinarias.
- Obliga a los funcionarios a ver la planificación desde la macro perspectiva, indicando los objetivos centrales a modo que pueden ayudar a lograrlo.

#### *1.2.4.4 Ventajas*

Según (Sallenave, 2004), las ventajas de la planificación son:

- Favorece a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Indica la necesidad de futuros cambios.
- Crea una base para el control.
- Administra la atención de todos hacia los objetivos.
- Constituye normas de optimización de todo tipo de recursos.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores
- Proyecta una imagen institucional reformada y concreta frente a sus competidores y clientes.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus puestos dentro de la organización.

- Exige a los ejecutivos representar la planificación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a conseguirlos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica a corto plazo.
- Promueve la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Permite fortalecer los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Mantiene paralelamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.

#### *1.2.4.5 Desventajas*

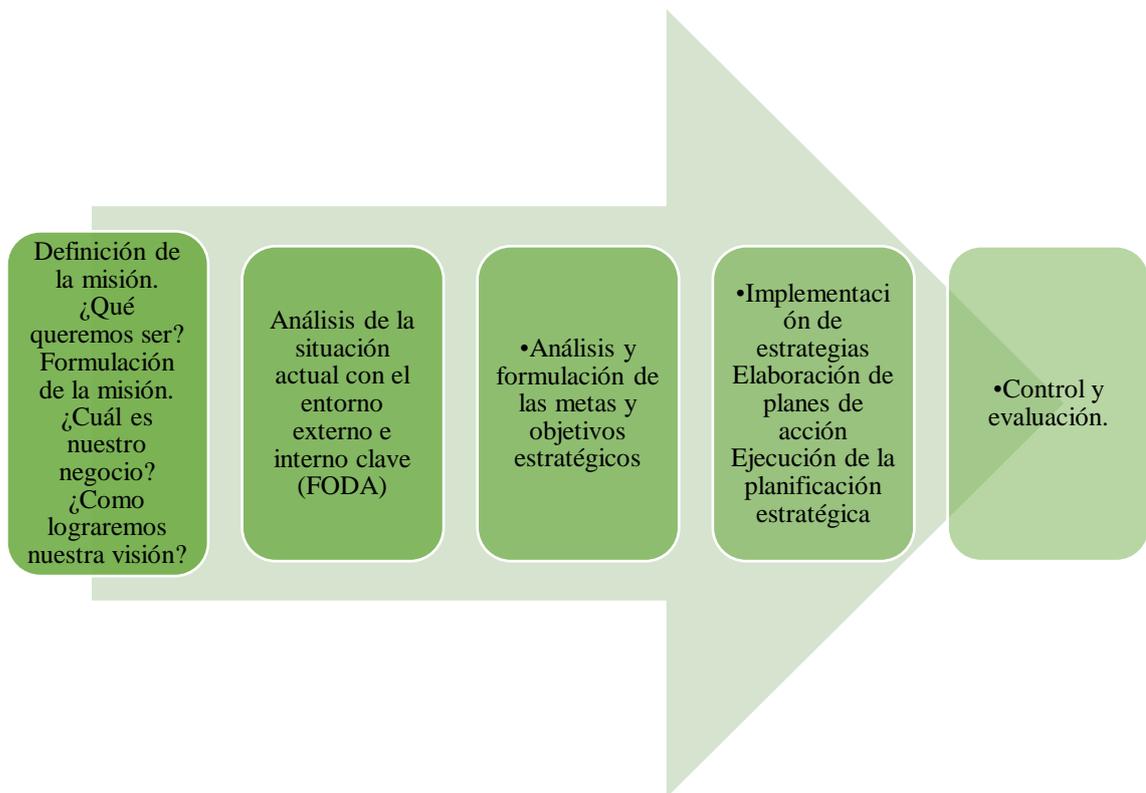
Según (Sallenave, 2004), Las desventajas de la planificación son:

- Posible renuncia de parte de los actores de la planificación estratégica
- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones, que pueden ser equivocadas y no resultar positivas.
- Por la desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la utilidad de la planificación estratégica
- Por la demanda de recursos y gastos en recopilación de datos ejecutivos no la llevan a cabo.
- Ejecutivos no dan importancia, lo estructuran y lo archivan.

#### *1.2.4.6 Etapas de la Planificación Estratégica:*

Para (Fred, 2016), la planificación estratégica propone las siguientes etapas:

- Definición de la visión. - ¿Qué queremos ser?
- Formulación de la misión. - ¿Cuál es nuestra industria? ¿Conseguiremos nuestra visión?
- Análisis de la situación actual con el entorno externo e interno (FODA)
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos
- Implementación de las estrategias
- Evaluación de los planes de acción
- Ejecución de la planificación estratégica
- Control y evaluación

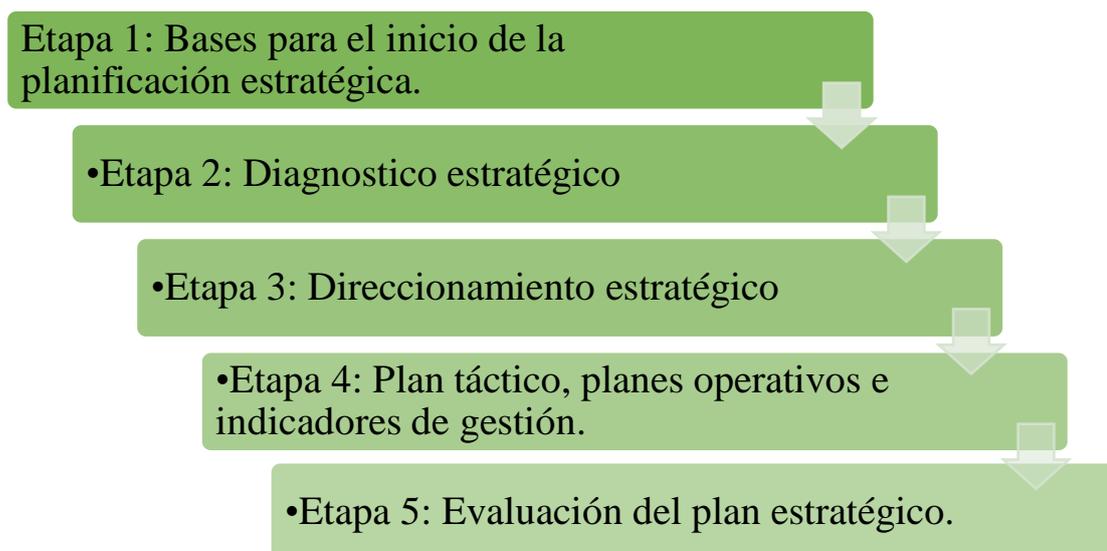


**Figura 2-1:** Etapas de la planificación estratégica

**Fuente:** (Fred, 2016)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

Para el autor (Cabrera, 2016) las etapas de la planificación son:



**Figura 3-1:** Etapas de la Planificación

**Fuente:** (Cabrera, 2016)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

La planificación estratégica es un proceso participativo que nos permite establecer propósitos para actuar en consecuencia, cada proceso debe estar acorde a la organización, se debe enfatizar el análisis del interno y externo en el que se encuentra la organización.

#### 1.2.4.7 Proceso de la planificación estratégica

Para el autor (Puente, 2017), muestra que no existe un proceso definitivo y determinado para generar la planificación estratégica, ya que este se transforma dependiendo del análisis que se desee ejecutar y de la interpretación de los otros autores.

<b>Alcance</b>	<b>Niveles</b>	<b>Tipos de planificación</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Largo plazo</b>	Institucional	Estrategia	Elaboración del mapa para evaluación (Fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas).
<b>Mediano plazo</b>	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
<b>Corto plazo</b>	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

**Figura 4-1:** Proceso de planificación

**Fuente:** (Puente, 2017)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

#### 1.2.4.8 Áreas de aplicación de la planificación estratégica

El entorno y el ambiente en que se desempeñan los negocios está sometido a modificaciones, en especial en el último período. El cambio se apresuró debido a la inflación, a los problemas potentes, a la falta de recursos humanos, a nuevas medidas gubernamentales y a una tecnología que está cambiando día con día.

Los directores con visión al futuro exploran la necesidad creciente de emplear una planificación estratégica que permita manejar de manera eficaz su entidad en este perímetro. Es tan importante hacer lo correcto, como es hacer las cosas correctamente. Las experiencias de los últimos años señalan que las organizaciones que mantienen una correcta planificación a largo plazo se desenvuelven mejor en el mercado competitivo que en este tiempo es muy feroz.

Para la gerencia el establecer dónde debe estar su entidad con el paso de diferentes periodos, a identificar los recursos obligatorios para llegar a ese sitio y conservarse en el mercado cambiante es tan preciso, que ahora una planificación estratégica dentro de una organización es ventajoso e importante.

### **¿Por qué planificar?**

La planificación es un proceso práctico que nos ayuda a examinar de manera metodológica características del ambiente en que se desenvuelve la organización y en que han variado, además diseñar objetivos y estrategias con la audacia de su visión a futuro, suministra acciones y recursos para llegar hacia lo planteado.

Facilita a los gerentes la valoración de desempeño de su empresa, se lo considera como un componente que facilita no solo adelantarse al apareamiento de problemas, sino también producir las oportunidades que se van mostrando a lo largo de este.

Las razones principales para planificar son:

- Construir la dirección a seguir por la empresa.
- Inspeccionar, estudiar y discutir sobre las incomparables alternativas viables.
- Colabora a la toma de decisiones más apropiadas para la empresa.
- Amplía los beneficios y reduce en un porcentaje alto los riesgos, mas no los elimina.

### **1.2.5 Estrategia**

Para (Maroto, 2015), la palabra “estrategia” proviene del vocablo griego “strategós” (dirigir un regimiento). En el fondo, las organizaciones existentes son tropas que combaten con otros en búsqueda del favor del usuario.

Para (Sun Tzu 2016), afirma que el arte de la guerra (la estrategia) es de vital escala para el estado, consiguiendo convertirse en un tema de vida o muerte (para la conservación de la organización en nuestro caso), en un camino que nos traslada a la seguridad o a la destrucción (si ganas ventaja, existirás; si la pierdes, agonizarás y morirás).

El autor (Sun Tzu 2016), propone el análisis de cinco elementos a tener en cuenta al momento de hacer estrategias:

- El camino. Representa provocar a la población a que tenga el mismo objetivo que sus directores para que logren colaborar la vida y la muerte sin temor al riesgo.
- El clima. Significa las estaciones del año.
- El terreno. Debe ser evaluado en factores de trayecto, habilidad o problema de deslizamiento, extensiones y seguridad.
- El líder o autoridad. Es un asunto de comprensión, inteligencia, rectitud, sensibilidad, valor y severidad.
- La disciplina. Quiere decir organización, cadena de mando y logística.

Según (Abascal, 2016), Es un conjunto de tareas proyectadas para obtener un objetivo a plazo consolidado. Dichas actividades llamadas estrategias tienen que ser flexibles, si el ambiente en el que se está empleando cambia, dichas acciones también pueden ser transformadas.

Se puede delimitar a una estrategia como el proyecto fundamental de una forma para afirmar su continuidad en el mercado y el ambiente variable que se halla, adecuando recursos y destrezas para investigar nuevas oportunidades minimizando los riesgos en función de los objetivos trazados. Generando ventajas competitivas sobre las demás organizaciones.

### ***1.2.6 Fases del proceso estratégico***

Un proceso estratégico se basa en tres fases importantes las cuales se subdividen en doce pasos, que gestionan sistematizar y establecer el desempeño de la empresa para conseguir ciertas ventajas competitivas. Estas son:

- Formulación de estrategias.
- Ejecución e implementación.
- Evaluación de las estrategias.

#### ***1.2.6.1 Formulación de las estrategias***

Es el proceso originario donde transporta a la fijación de la misión de la empresa se fundamenta en almacenar toda la información y estudiarla con los elementos internos y externos que intermedian en el proceso estratégico. El procedimiento más manejado es el análisis FODA que

nos ayude a identificar: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas constituyendo una correlación entre cada uno de ellos para establecer los objetivos y las estrategias procedentes para la empresa. Quiere decir que fundamenta en una fijación de la misión, objetivos y las estrategias corporativas.



**Figura 5-1:** Proceso de planificación

**Fuente:** (Puente, 2017)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

#### *1.2.6.2 Ejecución e implementación de las estrategias*

Inmediatamente culminando la etapa inicial, continua la parte donde se reúne a todos los directivos y empleados de la organización con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.

Para tolerar las dificultades que nacen a la hora de poner en marcha una estrategia, se plantea realizar lo siguiente:

- Investigación de la variedad de orientaciones que los dirigentes pueden emplear a estas ocupaciones.
- La definición de ocupaciones claves e ejecución de las mismas.
- Estudio e identificación de las habilidades que son necesarias para elaborar adecuadamente una estrategia.

#### *1.2.6.3 Evaluación de estrategias*

Esta es la última fase y se ejecuta una valoración de los efectos del plan: como parte preliminar se somete a la construcción de nuevo diagnóstico de los elementos internos y externos del ambiente, luego se comprueba el proceso derivado con el proceso planeado y para finiquitar se efectúan las correcciones necesarias.

### **1.2.7 FODA**

Para (Espinoza, 2014), la matriz de análisis DAFO o FODA, es un conocido instrumento estratégico de análisis del escenario de la organización. El principal objetivo de emplear la matriz DAFO en una empresa, es ofrecer un despejado diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas pertinentes y perfeccionar en el futuro. Su nombre proviene del acrónimo conformado por las iniciales de los conceptos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades permitiendo identificar los mismos que se presentan en el ambiente.

#### **1.2.7.1 Análisis externo**

Según (Espinoza, 2014), nos menciona que:

El análisis externo de la organización se identifica los elementos externos claves para nuestra organización, como por ejemplo los relacionados con:

- Nuevas conductas de clientes
- Competencia
- Cambios del mercado
- Tecnología
- Economía
- Entre otras

Se debe tener un exclusivo cuidado dado que son incontrolables por la organización e influyen claramente en su progreso. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y amenazas.

- Oportunidades: significan una ocasión de perfeccionamiento de la organización. Son componentes positivos y con posibilidad de ser utilizados por parte de la organización. Para identificar las oportunidades logramos reconocer a preguntas como: ¿Hay nuevas tendencias de mercado afines con nuestra organización? ¿Qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se demuestran en nuestro mercado?
- Amenazas: puede poner en riesgo la estabilidad de la organización o a mínima medida perjudicar nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con bastante anticipación lograremos impedirla o convertirla en una oportunidad. Para identificar las amenazas de la empresa, podemos responder a preguntas como: ¿Qué impedimentos podemos encontrarnos? ¿Existen dificultades de financiación? ¿Cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestra competencia?

### 1.2.7.2 Análisis Interno

Según (Espinoza, 2014), nos menciona que:

En el análisis interno de la organización se identifican los componentes internos claves para nuestra organización, como por ejemplo los relacionados con:

- Financiación
- Marketing
- Producción
- Organización
- Dirección
- Entre otros

En definitiva, se trata de ejecutar una autoevaluación, donde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los sitios fuertes y sitios débiles de la organización.

- Fortalezas: son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la organización para reventar oportunidades y levantar ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿Qué ventajas poseemos con relación de la competencia? ¿Qué recursos de bajo coste tenemos favorables? ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en productos, servicios, distribución o marca?
- Debilidades: son aquellos puntos de los que la organización escasea, de los que se es menor a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede perfeccionar. Para identificar las debilidades de la organización podemos responder a preguntas como: ¿Qué observan nuestros clientes como debilidades? ¿En qué podemos perfeccionar? ¿Qué impide que nos compren?

Una vez terminado el análisis de la matriz DAFO trataremos de beneficiar nuestros puntos fuertes para sacar el fenomenal partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de minimizar las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

Es una herramienta efectiva fácil y practica de aplicar, permite trabajar con elementos internos y externos que nos permite tener una visión global de la situación de la organización, por lo tanto, la matriz de análisis DAFO se puede a cualquier empresa que se encuentre en el mercado, independientemente de su tamaño y actividad. Esta herramienta se considera una de las más importantes dentro de la administración permitiéndonos buscar alternativas de mejora continua para nuestra organización.



	Análisis interno	Análisis externo
Positivos	Debilidades: Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.	Amenazas: Factores externos actuales y emergentes que afectan directamente al rendimiento de la empresa.
Negativos	Fortalezas: Capacidades internas que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos.	Oportunidades: Factores externos que tiene la cooperativa para poder usar en su beneficio y ser más competitivo.

**Figura 6-1:** Análisis FODA

**Fuente:** (Espinoza, 2014)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

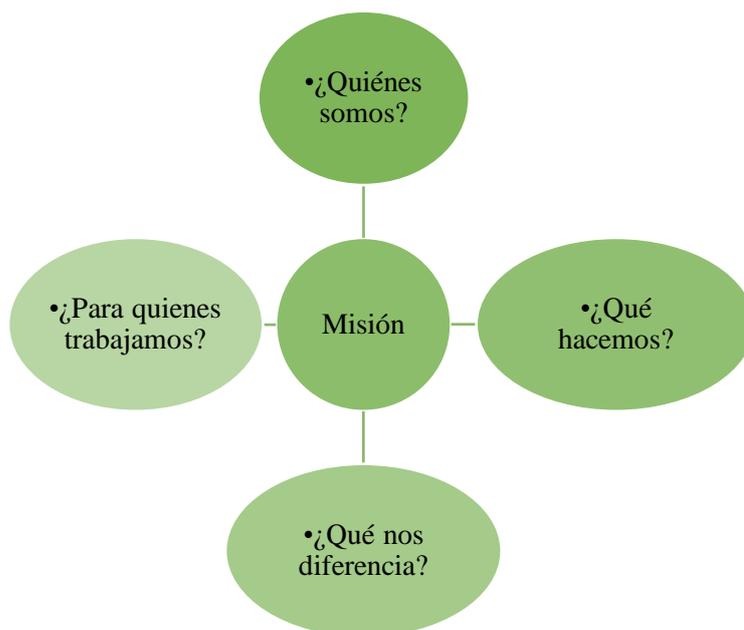
### 1.2.8 Misión

Para (Taylor, 2018), la misión:

Es el elemento que da la razón de ser, establece la naturaleza de toda empresa, esta señalara que es lo que hacemos, hacia donde está encaminado nuestra energía y aquello que nos hace diferentes del resto de empresas.

Según (Armstrong, 2017) Define a la misión como:

Un componente significativo dentro de la planificación estratégica es como la identidad y la razón de ser de una organización, es decir, como surgieron sus intereses, objetivos y que le promete de exclusivo a los usuarios.



**Figura 7-1:** Preguntas de la misión

**Fuente:** (Armstrong, 2017)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

### 1.2.8.1 Características de la misión

Según (Armstrong, 2017), las características principales de la misión son:

- Detalla la razón de ser y el propósito de la empresa.
- Es precisa, realizable, memorable, y factible para los involucrados de la empresa.
- Está pensada a corto plazo, y en esto se diferencia con la visión.
- Notifica los principios habituales de la organización.

### Misión

<b>Definición</b>	Razón y propósito de la organización
<b>Tiempo</b>	Futuro a corto plazo
<b>Responde a</b>	¿Quiénes somos? ¿Qué nos diferencia? ¿Qué hacemos?
<b>Función</b>	Identidad.

**Figura 8-1:** Misión

**Fuente:** (Armstrong, 2017)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

### 1.2.9 Visión

Para (Quigley, 2017), afirma que:

La visión es poder percibir el pasado y el presente para poder planear tu empresa a un futuro acierto.

Según (Mintzberg, 2016), manifiesta que:

La visión es la inspiración que facilita una idea encaminada o una técnica que está totalmente articulada, es considerada como inspiración y motivación para especificar un marco y orientación de referencia.



**Figura 9-1:** Preguntas de la visión

**Fuente:** (Mintzberg, 2016)  
**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

#### 1.2.9.1 Características de la visión

Según (Mintzberg, 2016), las principales características de la visión son:

- Es atractiva: enuncia un escenario a la que todos los involucrados de la empresa anhelan alcanzar.
- Es fácil de comprender y comunicar: permite la correcta y adecuada toma de decisiones y distribución de los recursos.

- Es inspiradora y alentadora: es una motivación para la empresa y debe ayudar para iniciar la acción.
- Es amplia: su campo de visualización es a largo plazo y debe incluir objetivos hacia el futuro.
- Es realista: debe ser fehaciente, teniendo en cuenta el ambiente, la tecnología, la cultura organizacional, los recursos y la competencia.
- Puede cambiar con el tiempo: puede ajustarse con el paso del tiempo si así se solicita.

### Visión

Definición	Lugar al que la organización desea llegar.
Tiempo	Futuro a largo plazo
Responde a	¿A dónde queremos llegar? ¿hacia dónde vamos? ¿Qué valores tenemos?
Función	Inspiración.

**Figura 10-1:** Visión

**Fuente:** (Mintzberg, 2016)

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

#### **1.2.10 Objetivos**

Según (Armstrong, 2017), los objetivos se pueden definir como:

Aquellos desenlaces finales que se anhelan obtener, dentro de una empresa, organización o proyecto, a través de la realización de determinadas actividades.

Establecer los objetivos son una parte indispensable del proceso de planificación, ya que ayuda como guía de acción. Luego en base a si se concretaron los objetivos, se podrán valorar el éxito o el fracaso de la empresa.

##### **1.2.10.1 Características de los objetivos:**

Para (Armstrong, 2017), las características principales son:

- Son medibles: sus desempeños o progresos deben registrarse.

- Son detallados: deben ser claros y posibles de entender.
- Son temporales: tienen una fecha de terminación
- Son reales: deben estar al alcance de una empresa o persona que los proyecte.
- Se basa en la acción: deben poder lograrse a través de acciones concretas.

### ***1.2.11 Valores Organizaciones***

Según (Mintzberg, 2016), manifiesta que:

Los valores organizaciones son virtudes, cualidades y principios que uno aprovecha en un grupo de trabajo para tener un ambiente tranquilo, atractivo, cortés y eficaz.

De esta manera alcanzan un elemento clave al perseguir un objetivo. Si se efectúan de manera correcta y adecuada, los valores organizacionales permitirán un entorno sano y lo favorecerán; sin embargo, si no se estructura la forma en que se manejan, pueden llegar a perjudicar el entorno.

#### ***1.2.11.1 Características de los valores organizacionales***

Según (Mintzberg, 2016) las características de los valores organizacionales son:

- No son de carácter obligatorio, pero si son precisos para una buena relación y desempeño del grupo de trabajo.
- Se basa en cualidades como el respeto, la responsabilidad, la amabilidad, la creatividad, la cordialidad, la honestidad, la eficiencia, y la puntualidad.
- Cada equipo de trabajo resuelve qué tipos de valores organizacionales son más significativos para utilizar.
- Se efectúan al planificar un proyecto, al ejecutarlo y al obtener sus resultados.
- No siempre se elaboran de la mejor manera, y de acuerdo con esto abra beneficios o problemas.

### ***1.2.12 Metas***

Según (Mintzberg, 2016), plantea que:

Las metas son el resultado que una organización o proyecto desea conseguir. Estas aprueban que la organización este planificada, que se implementen objetivos específicos y que se trabaje con menos márgenes de error, pero no elimina del todo el riesgo.

### *1.2.12.1 Tipos de metas*

- Metas a corto plazo: Aquellas metas que se intentan efectuar en un margen de duración relativamente corto. Los resultados de estas no demoraran demasiado tiempo en observarse.
- Metas a mediano plazo: se establecen aquellas metas que se anhelan llevar a cabo en un periodo de alrededor de un año. Es decir, se requerirán meses para ejecutarse y recolectar datos y obtener sus beneficios.
- Metas a largo plazo: para estas metas se necesita más de un año para llevarse a cabo de manera exitosa y obtener resultados positivos.

### **1.3 Idea a defender**

La planificación estratégica permitirá incrementar la eficiencia de la gestión administrativa y la toma correcta de decisiones en la COAC El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba en el periodo 2021-2025.



## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque investigativo

El trabajo de titulación denominado: Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario LTDA. Sucursal Riobamba periodo 2021-2025, se orientó a la modalidad cualitativa y cuantitativa.

##### - **Modalidad cualitativa:**

Para (Behar, 2008), nos permite recoger información de carácter subjetivo, es decir que no se percibe por los sentidos, como podemos tomar de ejemplo: los valores, el cariño, entre otros. Estos resultados siempre se analizan de manera conceptual, en ideas, pero de la más alta precisión.

Se observó eventos frecuentes y actividades diarias que se desarrollan con normalidad dentro de la COAC El Sagrario sucursal Riobamba, en el área administrativa, lo que permite definir los métodos de recolección sin medición numérica para generar las posibles soluciones a la problemática presentada.

##### - **Modalidad cuantitativa:**

Para (Behar, 2008), nos permite recolectar información de carácter empírico, por ejemplo, de cosas o aspectos de los cuales se pueden contar, detallar, pesar o medir. Debido a su naturaleza siempre nos va a arrojar datos numéricos como resultados. Tiene una potencia innegable para el uso de los datos concretos.

Esta modalidad permitió examinar los datos, a la vez se medirá el grado de cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente por la COAC El Sagrario Ltda. sucursal Riobamba, además de recoger procesar y analizar la información en la organización como en su entorno para que el proceso tenga información fiable con el objetivo de orientar las nuevas estrategias, y las nuevas decisiones que vendrán establecidas en el tema de estudio.

#### 2.2 Nivel de investigación

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó:

- **Investigación descriptiva:**

Según (Behar, 2008), mediante este tipo de investigación se utiliza el método de análisis, se caracteriza una situación concreta o el objetivo de estudio a realizar, señalar las propiedades y características. Nos permite agrupar, ordenar y sistematizar los datos involucrados en el trabajo de investigación desarrollado.

Se utilizó para describir de manera detallada la problemática que encontramos en el planteamiento del problema, conociendo las situaciones predominantes dentro de la organización, a través de la descripción precisa de las actividades, procesos, objetivos y personal de la organización que se desarrolla en el capítulo número tres en el análisis de los resultados de la presente investigación.

### **2.3 Diseño de investigación**

La presente investigación adoptara el diseño:

- **No experimental:**

Según (Behar, 2008), este diseño de investigación el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en el desarrollo. En esta investigación no encontramos una manipulación de alguna variable solamente se realiza una observación de alguna situación.

Se utilizará este diseño debido a que se examinará las variables en el transcurso de la ejecución de los procesos de la COAC El Sagrario Ltda. sucursal Riobamba sin manipulación solo se realizará una observación, explicando los factores que trae consigo la presente investigación.

### **2.4 Tipo de estudio**

**Investigación documental:**

Para (Behar, 2008), este tipo de investigación se realiza como su nombre indica apoyándose en documentos de cualquier especie. Como ejemplo tenemos la investigación bibliográfica, la archivista y la hemerográfica. Se basan en la consulta de artículos o ensayos, libros, revistas, expedientes, cartas entre otros.

Se realizó a través de la consulta de libros, documentos, artículos científicos, revistas, periódicos, sitios web, leyes y más de la normativa vigente utilizando técnicas adecuadas que ayudaron de manera directa e indirecta para la construcción del presente trabajo de investigación.

### **Investigación de campo:**

Para (Behar, 2008), este tipo de investigación se apoya en información proveniente de entrevistas cuestionarios encuestas y observaciones. Se junta con la investigación documental debido a que las dos son compatibles y así se evita una duplica de trabajos. Además, permite llevar un registro y elaborar anotaciones durante su desarrollo.

Permitió una recopilación de información más efectiva a través de instrumentos y técnicas de investigación para poder tomar contacto de manera directa con la realidad de la COAC El Sagrario, sucursal Riobamba en donde nace el problema de estudio, también se realizará una entrevista y una encuesta a todas las personas que forman parte del entorno.

## **2.5 Población y muestra**

### **2.5.1 Población**

Según (Hernandez, 2014), la población se refiere al conjunto sea finito o infinito de todos los casos, personas u objetos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Para el presente trabajo de investigación se toma como referencia a los usuarios activos de la COAC El Sagrario sucursal Riobamba, además el personal administrativo y operativo de la misma. Por lo tanto, se calcula el tamaño de la muestra para establecer el número de encuestas que se debe aplicar.

**Tabla 1-2: Población**

<b>POBLACIÓN</b>	
<b>Socios</b>	20320
<b>Empleados</b>	21
<b>Total</b>	<b>20341</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito el Sagrario  
**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

### 2.5.2 Muestra

Según (Hernandez, 2014), define la muestra como la esencia o el subgrupo de la población que se va a investigar. Es una representación significativa de las características de una población, con un margen de error generalmente del 5%.

Para el cálculo de la muestra adjunto la población involucrada en el presente trabajo investigativo los cuales son 20230 ya que son los que forman parte de dicha institución, se utilizará la fórmula del tamaño de la muestra finita debido a que se conoce la población a investigar.

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

Donde:

**n**= Tamaño necesario de la muestra a definir

**Z**= Nivel de confianza

**p**= Probabilidad de éxito

**q**= Probabilidad de fracaso

**N**= Tamaño de la muestra

**e**= Error de estimación

**Aplicación de la fórmula:**

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

$$n = \frac{1.96^2 * 20320 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (20320 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 377$$

A partir del proceso estadístico aplicado la muestra a ser aplicada será de 378 personas con un nivel de confianza del 95% y riesgo del 5%.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1 Métodos:**

#### **- Método deductivo:**

Según (Behar, 2008), Se aplican a los principios descubiertos a casos específicos a partir de la vinculación de juicios. Esto hace referencia a pasar de lo general a algo particular partiendo de enunciados más globales utilizando mecanismos científicos que nos ayuden a expresar las particularidades encontradas.

Se aplicó para la recolección de la información referente a la investigación en desarrollo y mediante la aplicación de la encuesta al personal que forma parte del entorno.

#### **- Método inductivo:**

Para (Behar, 2008), este método crea leyes universales a partir de la observación de los sucesos, mediante el comportamiento, la realidad, las situaciones que se realizan, este considera hechos de la misma naturaleza, y así se pueden anunciar las particularidades y conclusiones observadas durante la investigación.

Se aplicó en el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación, las cuáles son el sustento y producto de la investigación.

### **Técnicas e instrumentos de investigación:**

#### **- Observación:**

Para (Bernal, 2014), define a la observación como un registro sistemático, confiable y viable. Puede usarse como un mecanismo de medición en las circunstancias presentes. Como ejemplo se puede determinar el grado de aceptación de un profesor con sus alumnos, eventos masivos, entre otros.

Esta herramienta se aplicará para recolección de datos e información puesto que se logrará captar la realidad de la cooperativa, mediante la observación directa, observando los procedimientos que el personal realiza dentro de la misma.

#### **- Encuesta:**

Según (Bernal, 2014), define a las encuestas como instrumentos para recoger información necesaria de una investigación, de una porción de la población estudiada.

Se utilizará para recabar información de manera verbal, a través de preguntas estructuradas realizadas en línea.

- **Entrevista:**

Según (Bernal, 2014), es una forma específica de interacción social que tiene por objetivo recoger datos para una investigación. La persona interesada realiza una serie de preguntas a los individuos capaces de aportar información y datos relevantes a la indagación.

Se utilizará para recopilar información además es fácil de aplicar, y brindara información de cualquier universo en corto tiempo, se aplicó a la Ing. Silvia Barsallo mediante teléfono celular.

**Instrumentos:**

Para (Behar, 2008), los instrumentos juegan un rol importante en la investigación siempre y cuando tenga relación con la naturaleza y las condiciones del objetivo que se va a investigar.

Para llevar a cabo esta investigación se aplicó:

- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuestas
- Tecnología
- Internet

## **2.7 Análisis e interpretación de resultados**

Una vez aplicadas las encuestas tanto a los usuarios como al personal administrativo y operativo, y realizada la entrevista a la gerente de la cooperativa, se procederá a elaborar el análisis e interpretación de resultados obtenidos.

### **2.7.1 Resultados Cuantitativos**

#### **2.7.1.1 Encuesta empleados**

1. ¿Conoce si dentro de la COAC El Sagrario LTDA. Sucursal Riobamba existe una planificación estratégica?

**Tabla 2-2:** Planificación estratégica

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	23,81%
No	16	76,19%
Total	21	100,00%

**Fuente:** Encuestas online

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020



**Gráfico 1-1:** Planificación estratégica

**Fuente:** Encuestas online

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.1 se determinó que los empleados de la cooperativa conocen sobre la existencia de una planificación estratégica en un 24% equivalente a 5 empleados y que desconocen en un 76% equivalente a 16 empleados.

**Interpretación:** Se pudo determinar que 16 empleados de la cooperativa desconocen de la existencia de una planificación estratégica, por lo cual se debería implementar estrategias idóneas para disminuir la deficiencia de comunicación dentro de la misma.

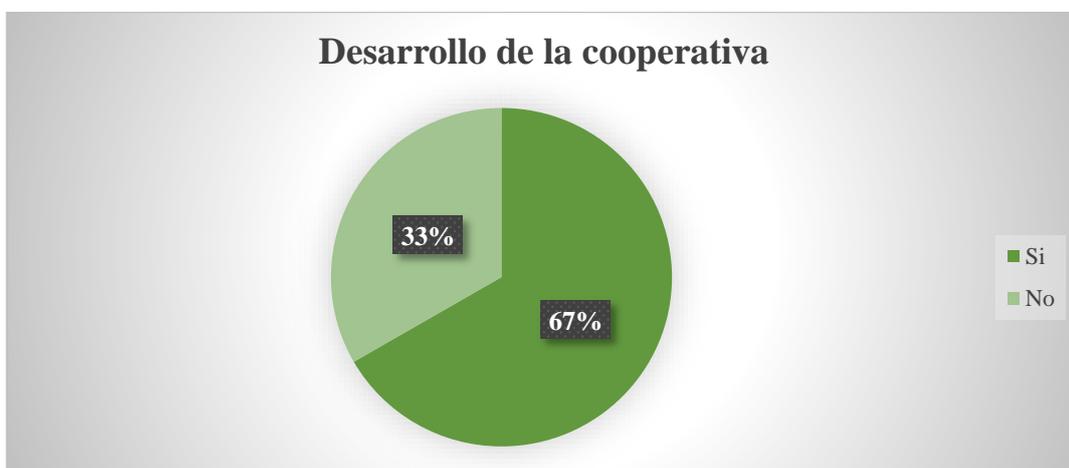
2. ¿Considera usted que al no disponer de una planificación estratégica afecta al desarrollo de la cooperativa?

**Tabla 3-2:** Desarrollo de la cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	66,67%
No	7	33,33%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 2-2:** Desarrollo de la cooperativa

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.2 se determinó que el 67% equivalente a 14 empleados de la cooperativa consideran que el no disponer de una planificación estratégica si afecta al desarrollo de la misma, mientras que un 33% equivalente a 7 empleados afirman que no.

**Interpretación:** Se evidencia que dentro de la cooperativa al no disponer de una planificación estratégica si afecta el desarrollo de la misma, por lo tanto, se debería implementar métodos y técnicas que faciliten la elaboración de una correcta planificación estratégica con visión al desarrollo de la cooperativa.

3. ¿Conoce usted la misión visión y objetivos de la COAC El Sagrario LTDA. Sucursal Riobamba?

**Tabla 4-2:** Misión Visión y Objetivos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	42,86%
No	12	57,14%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 3-2:** Misión Visión y Objetivos

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.3 se determinó que el 57% equivalente a 12 empleados conoce la misión visión y objetivos de la cooperativa, mientras que un 43% equivalente a 9 empleados desconoce estos conceptos.

**Interpretación:** En base a los resultados obtenidos en la encuesta encontramos un porcentaje considerable de desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, por lo tanto, se debería tomar en cuenta estos aspectos al momento de realizar una planificación estratégica.

4. ¿Se identifica usted con la misión y visión de la cooperativa?

**Tabla 5-2:** Identificación con la misión y visión

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	33,33%
No	14	66,67%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherras, 2020



**Gráfico 4-2:** Identificación con la misión y visión

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherras, 2020

**Análisis:** En el gráfico N. 4 se determinó que el 33% equivalente a 7 empleados se sienten identificados, mientras que un 67% equivalente a 14 empleados no se sienten identificados con la misión y visión de la cooperativa.

**Interpretación:** Las encuestas reflejan que un porcentaje alto de empleados no se sienten identificados con la misión y visión de la cooperativa, por lo cual no permite el correcto cumplimiento de objetivos y metas planteadas por la organización.

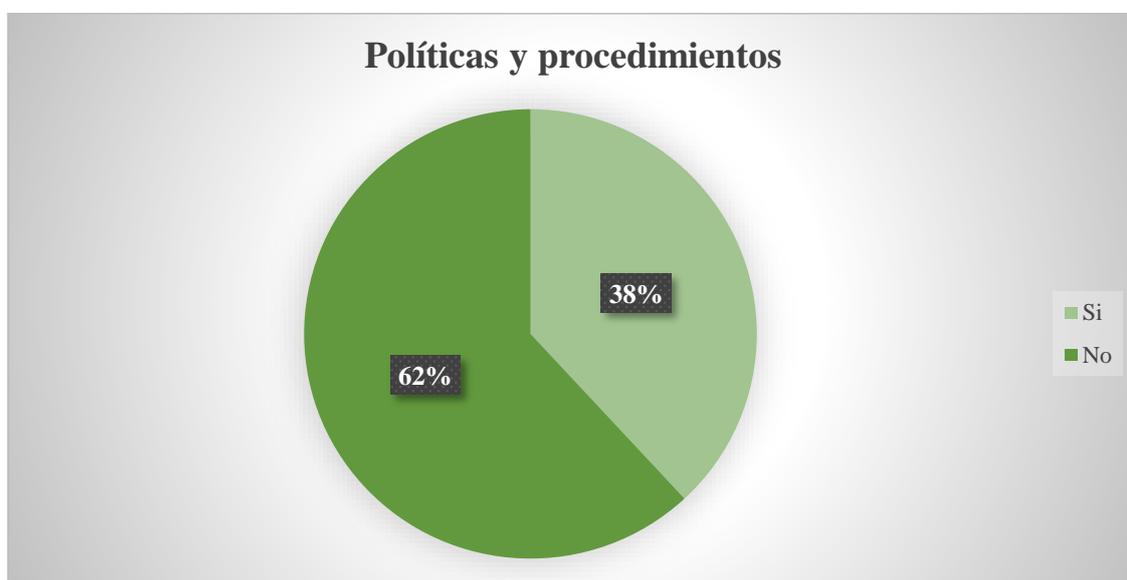
5. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos claramente estructurados que garanticen la eficiencia al momento de ejecutarlas?

**Tabla 6-2:** Políticas y procedimientos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	38,10%
No	13	61,90%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 5-2:** Políticas y procedimientos

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.5 se determinó que el 38% equivalente a 8 empleados afirma que la cooperativa si cuenta con políticas y procedimientos de control, mientras que un 62% equivalente a 13 empleados afirman lo contrario.

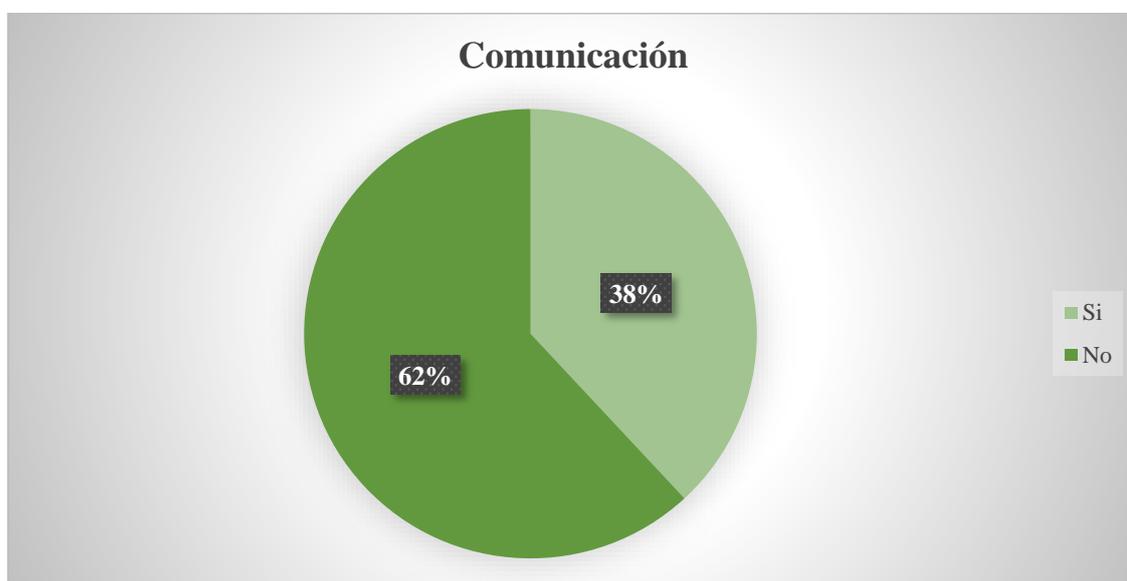
**Interpretación:** De acuerdo a los encuestados se evidenció que un número considerable de empleados desconoce que la cooperativa cuenta con políticas y procedimientos claramente estructurados que resulten eficientes al momento de ejecutarlos. Por ello se debería implementar una socialización con énfasis en los mismos.

6. ¿La COAC El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba mantiene sistemas de comunicación internos y externos sistematizados para el cumplimiento de los objetivos?

**Tabla 7-2:** Comunicación

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	38,10%
No	13	61,90%
Total	21	100,00%

**Fuente:** Encuestas online  
**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020



**Gráfico 6-2:** Comunicación

**Fuente:** Encuestas online  
**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.6 se determinó que el 38% equivalente a 8 empleados manifiestan que la cooperativa si mantiene sistemas de comunicación sistematizados, mientras que un 62% equivalente a 13 empleados manifiestan lo contrario.

**Interpretación:** De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta realizada, los empleados manifiestan que los canales de comunicación tanto internos como externos desempeñan un rol importante dentro de la organización, por lo tanto, se debería buscar una mejora en este factor.

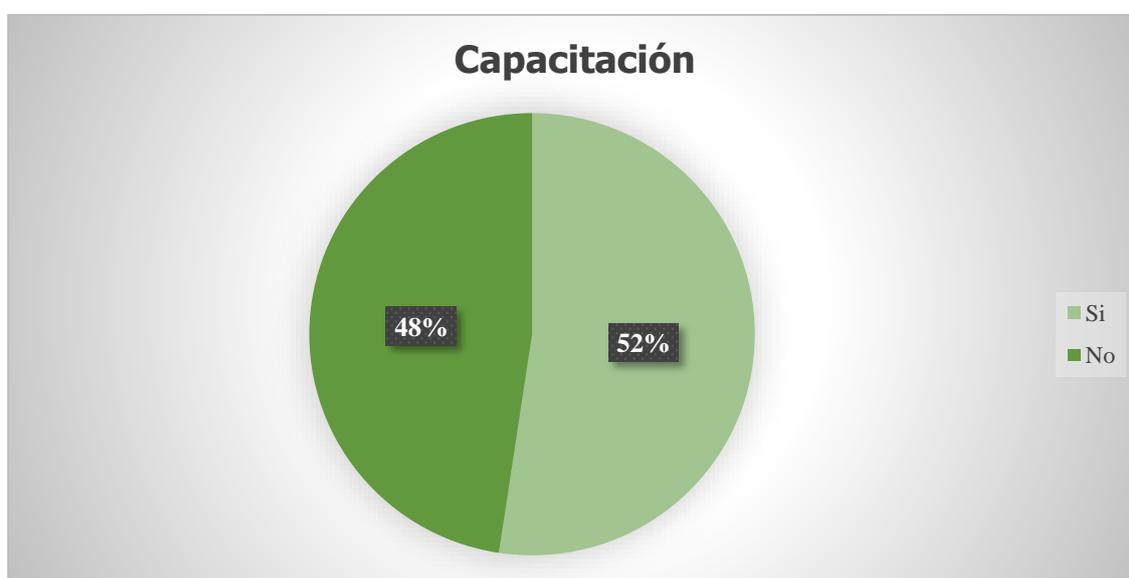
7. ¿Ha recibido capacitación que le permita desempeñarse de mejor manera en su trabajo?

**Tabla 8-2:** Capacitación

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	52,38%
No	10	47,62%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 7-2:** Capacitación

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.7 se determinó que el 52% equivalente a 11 empleados aseguran que la cooperativa si brinda capacitaciones, mientras que un 48% equivalente a 10 empleados aseguran no haber recibido capacitaciones que le permitan desempeñarse de mejor manera en su trabajo.

**Interpretación:** Se puede determinar que, de acuerdo a la encuesta aplicada, los empleados si han recibido capacitaciones para mejorar su desempeño, pero aún existe una minoría que solicita implementar el número de capacitaciones para elevar su rendimiento laboral.

8. ¿Cuál de estos problemas considera usted que pueda existir al no contar con una planificación estratégica?

**Tabla 9-2:** Problemas de la cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala toma de decisiones	8	38,10%
Incumplimiento de metas	6	28,57%
Pérdida de posicionamiento en el mercado	7	33,33%
Mala Asignación de recursos	0	0,00%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuestas online  
Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 8-2:** Problemas de la cooperativa

Fuente: Encuestas online  
Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.8 se determinó que el 38% equivalente a 8 empleados afirman que la pérdida de posicionamiento en el mercado se debe a la mala toma de decisiones, mientras que el 29% equivalente a 7 empleados creen que se debe al incumplimiento de metas y 33% equivalente a 7 empleados aseguran que es por la pérdida de posicionamiento en el mercado.

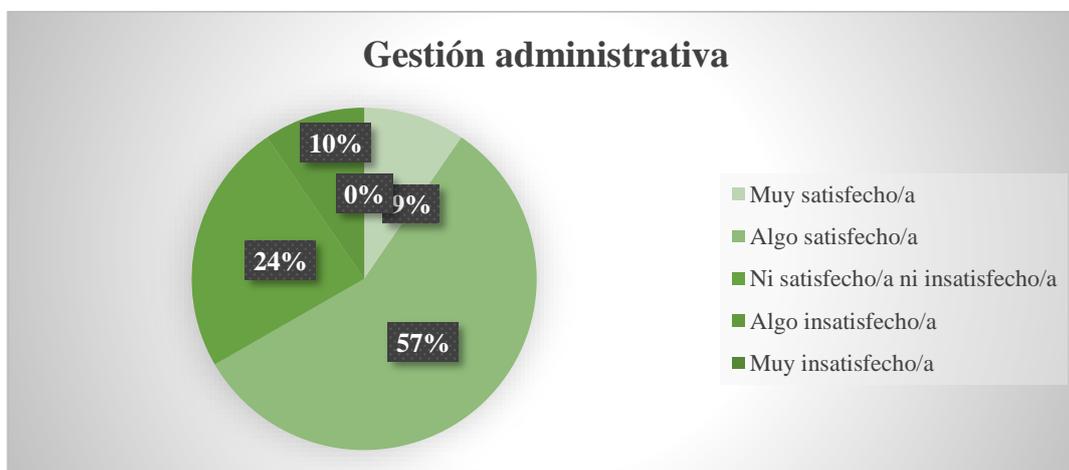
**Interpretación:** De acuerdo a las encuestas aplicadas se determinó que el mayor problema que presenta la cooperativa al no contar con una planificación estratégica actual ha dado como resultado la mala toma de decisiones. Pero un porcentaje representativo afirma que esto se debe por el incumplimiento de metas, además un porcentaje reducido afirma que es la pérdida de posicionamiento en el mercado.

9. ¿Está usted satisfecho con la eficiencia de la gestión de la cooperativa en los últimos dos años?

**Tabla 10-2:** Gestión Administrativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho/a	2	9,52%
Algo satisfecho/a	12	57,14%
Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a	5	23,81%
Algo insatisfecho/a	2	9,52%
Muy insatisfecho/a	0	0,00%
Total	21	100,00%

Fuente: Encuestas online  
Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 9-2:** Gestión Administrativa

Fuente: Encuestas online  
Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.9 se determinó que el 10% equivalente a 2 empleados están satisfechos con la gestión administrativa, mientras que el 57% equivalente a 12 empleados están algo satisfechos, también encontramos que un 24% equivalente a 5 empleados no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos, mientras que un 10% equivalente a 2 empleados manifiestan que se encuentran al insatisfechos con este factor.

**Interpretación:** En base a los resultados obtenidos se evidenció que en un mínimo porcentaje se encuentran muy satisfechos con la gestión administrativa de la cooperativa, mientras que en un porcentaje considerable se encuentran algo satisfechos, también expresaron en un porcentaje discutible que los empleados no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos, y en un porcentaje minúsculo como algo insatisfechos, demostrando que existen falencias dentro de la misma, por lo que se ve conveniente la aplicación de nuevas estrategias.

### 2.7.1.2 Encuesta socios

1. ¿Conoce usted si la COAC El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba cuenta con una planificación estratégica?

**Tabla 11-2:** Planificación estratégica

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	182	48%
No	195	52%
Total	377	100%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 10-2:** Planificación estratégica

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.10 se determinó que el 48% equivalente a 182 socios manifiestan que, si conocen que la cooperativa cuenta con una planificación estratégica, mientras que el 52% equivalente a 195 socios desconocen.

**Interpretación:** De acuerdo a la encuesta aplicada en la investigación se evidenció que los socios ignoran la existencia de una planificación estratégica en la cooperativa, para lo cual se debería aplicar nuevas herramientas para reducir el porcentaje de desconocimiento en los socios.

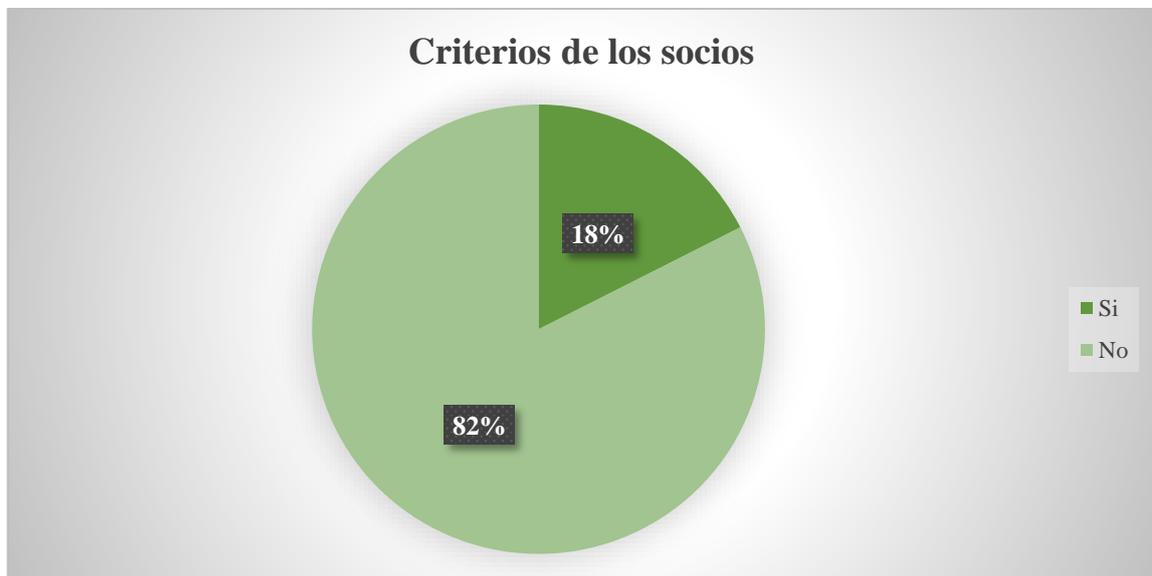
2. ¿Cree usted que se toma en cuenta los criterios de los socios en la elaboración de una planificación estratégica?

**Tabla 12-2:** Criterios de los socios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	17,51%
No	311	82,49%
Total	377	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 11-2:** Necesidades de los socios

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.11 se determinó que el 18% equivalente a 66 socios manifiestan que, la cooperativa si se toman en cuenta los criterios en la elaboración de la planificación estratégica, mientras que el 82% equivalente a 311 socios afirmo lo contrario.

**Interpretación:** En base a las encuestas aplicadas se evidenció que un gran porcentaje de socios creen que sus criterios no son tomadas en cuenta el momento de elaborar la planificación estratégica, por lo cual, se debería tomar en cuenta estos parámetros a la hora de generar la misma.

3. ¿En los últimos meses que problemas ha tenido en la cooperativa?

**Tabla 13-2:** Problemas dentro de la cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Falta de agilidad en el servicio	20	5,31%
Tiempo de demora en las transacciones	110	29,18%
Comunicación deficiente	126	33,42%
Ningún problema	102	27,06%
Otro	19	5,04%
Total	377	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 12-2:** Problemas dentro de la cooperativa

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.12 se determinó que el 5% equivalente a 20 socios afirman que uno de los problemas de la cooperativa es la falta de agilidad en el servicio, pero el 29% equivalente a 110 socios ven como problema el tiempo de demora en las transacciones, también manifiestan un 33% equivalente a 126 socios que la comunicación es deficiente, mientras que el 27% equivalente expresan que no han tenido problemas dentro de la cooperativa, además con un 5% equivalente a 19 socios afirmar que presentan otro tipo de problemas.

**Interpretación:** Debido a que varios socios presentaron más de un inconveniente en la cooperativa se ve la necesidad de tomar en cuenta estos principales problemas, facilitando soluciones prácticas y efectivas permitiendo un mayor compromiso con los socios.

4. ¿Qué opina acerca de la atención al cliente que brinda la cooperativa?

**Tabla 14-2:** Atención al cliente

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	4,77%
Bueno	165	43,77%
Regular	161	42,71%
Malo	33	8,75%
Total	377	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 13-2:** Atención al cliente

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.13 se determinó que el 5% equivalente a 18 socios califican como excelente la atención al cliente brindado por la cooperativa, pero el 44% equivalente a 165 socios la califican como buena, mientras que el 43% equivalente a 161 socios la califican como regular y un porcentaje mínimo de un 9% equivalente a 33 socios afirmar que la misma es mala.

**Interpretación:** En base a las encuestas aplicadas en la investigación los resultados evidenciaron grandes falencias en este ámbito, al poner en evidencia que el servicio al cliente tiene calificación regular, presentando una inconformidad notoria por parte de los socios, por ende, se debería implementar capacitaciones al personal que se encuentra en contacto con los socios.

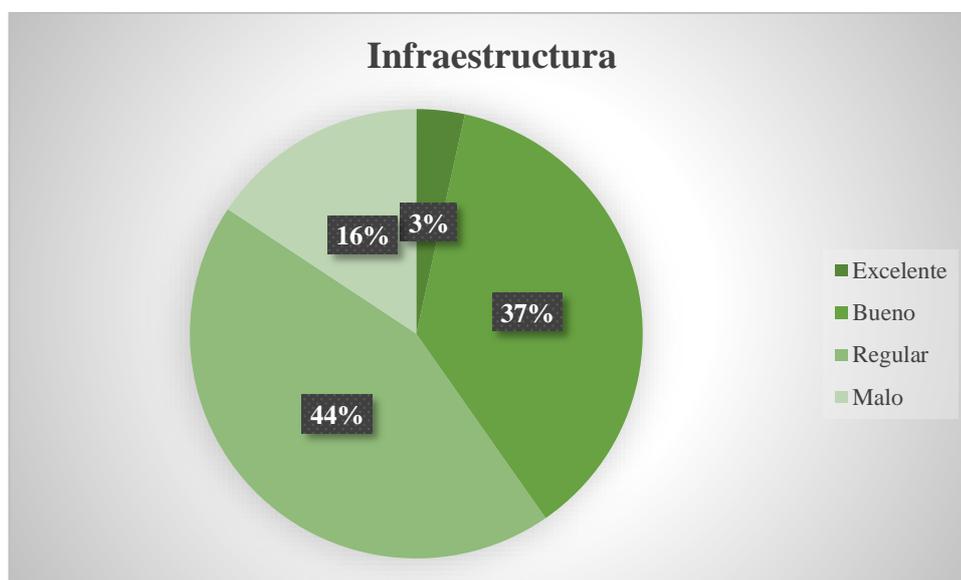
5. ¿Cómo cree que es la infraestructura física de la cual dispone la cooperativa?

**Tabla 15-2: Infraestructura**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	3,45%
Bueno	139	36,87%
Regular	166	44,03%
Malo	59	15,65%
Total	377	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 14-2: Infraestructura**

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.14 se determinó que el 3% equivalente a 13 socios manifiestan que la infraestructura que la cooperativa presenta es excelente, pero el 37% equivalente a 139 socios la califican como buena, mientras que el 44% equivalente a 166 socios la califican como regular además con un porcentaje mínimo de 16% equivalente a 59 socios afirman que es mala.

**Interpretación:** Se determinó en base a las encuestas donde los socios manifiestan que las instalaciones no son aptas y no se ajustan a sus necesidades. Es por ello que para precautelar el bienestar del socio es importante contar con una infraestructura de calidad en donde el socio se sienta cómodo al momento de hacer uso de los servicios de la cooperativa.

6. ¿Se promueve la participación de los socios en la toma de decisiones?

**Tabla 16-2:** Toma de Decisiones

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	20,69%
No	299	79,31%
Total	377	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 15-2:** Toma de decisiones

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.15 se determinó que el 21% equivalente a 78 socios afirman que, si se promueve la participación de los socios en la toma de decisiones, mientras que el 79% equivalente a 299 socios afirman que no.

**Interpretación:** De acuerdo a las encuestas realizadas se evidenció que la mayoría de socios aseguran que la cooperativa no promueve la participación de los mismos en la toma de decisiones, por lo cual la cooperativa debería implementar estrategias promoviendo la participación tomando en cuenta la opinión de socios, para generar compromiso con la comunidad.

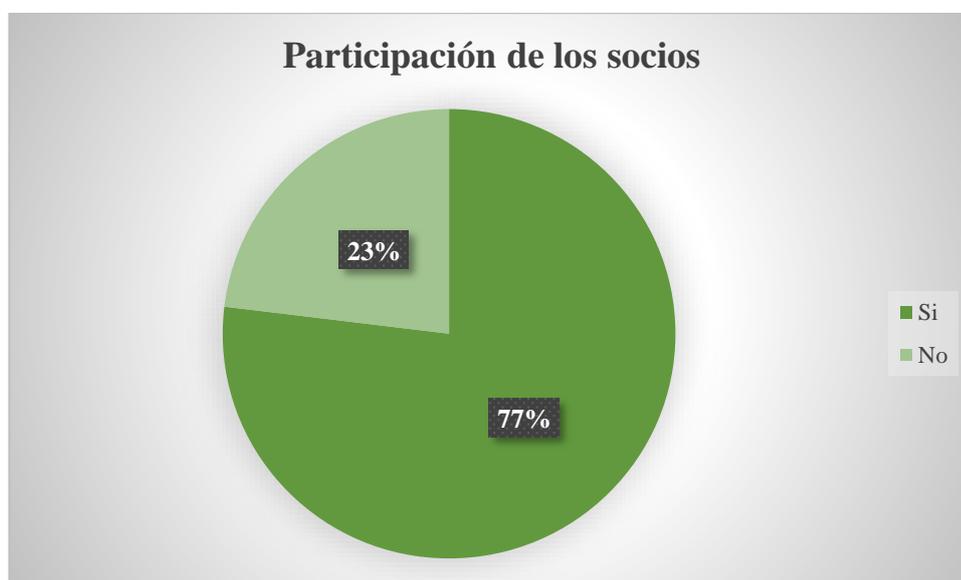
7. ¿Estaría usted de acuerdo que se realice una planificación estratégica con la participación de los socios?

**Tabla 17-2:** Participación de los socios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	290	76,92%
No	87	23,08%
Total	377	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 16-2:** Participación de los socios

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.16 se determinó que el 77% equivalente a 290 socios manifiestan que, estarían dispuestos a participar en la elaboración de una nueva planificación estratégica, mientras que el 23% equivalente a 87 socios afirman que no estarían dispuestas a participar.

**Interpretación:** Se pudo evidenciar que los socios de la cooperativa muestran interés a la hora de ser partícipes en las actividades realizadas por esta, por lo cual la cooperativa debería generar condiciones aptas donde se les permita la participación a los socios de manera más activa en el diseño de una planificación estratégica.

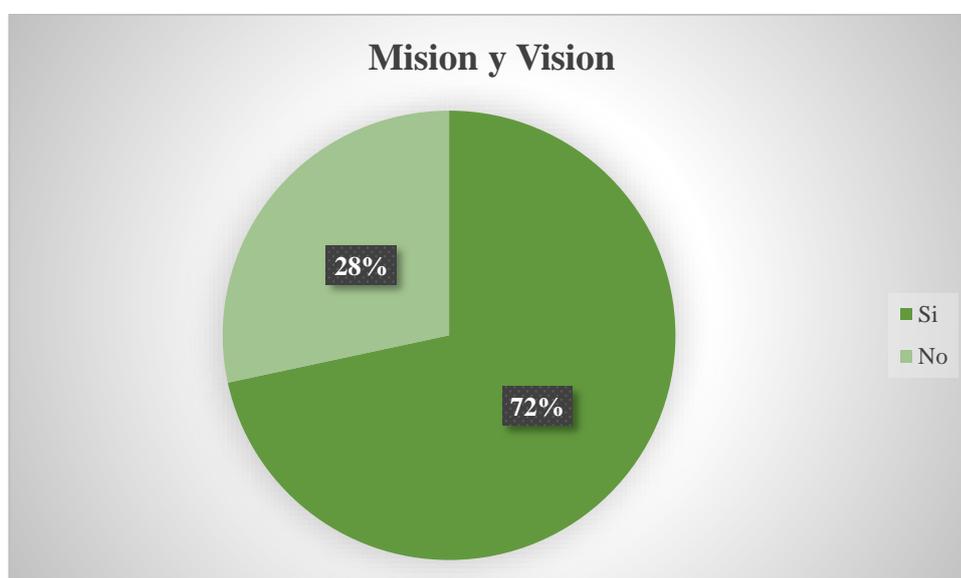
8. ¿Usted consideraría importante la definición de una misión y visión que contribuya al progreso de la cooperativa?

**Tabla 18-2:** Misión y visión

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	270	71,62%
No	107	28,38%
Total	377	100,00%

**Fuente:** Encuestas online

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020



**Gráfico 17-2:** Misión y visión

**Fuente:** Encuestas online

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.18 se determinó que el 72% equivalente a 270 socios manifiestan que el establecer una buena definición de la misión y visión contribuye al progreso, mientras que el 28% equivalente a 107 socios afirman que no.

**Interpretación:** Según los datos obtenidos de la encuesta, un porcentaje mayoritario de socios consideran que para tener un progreso es necesario una buena definición de la misión y visión. Tomando este factor como punto de partida para la creación de una nueva planificación estratégica. Impulsando el logro de objetivos a largo plazo.

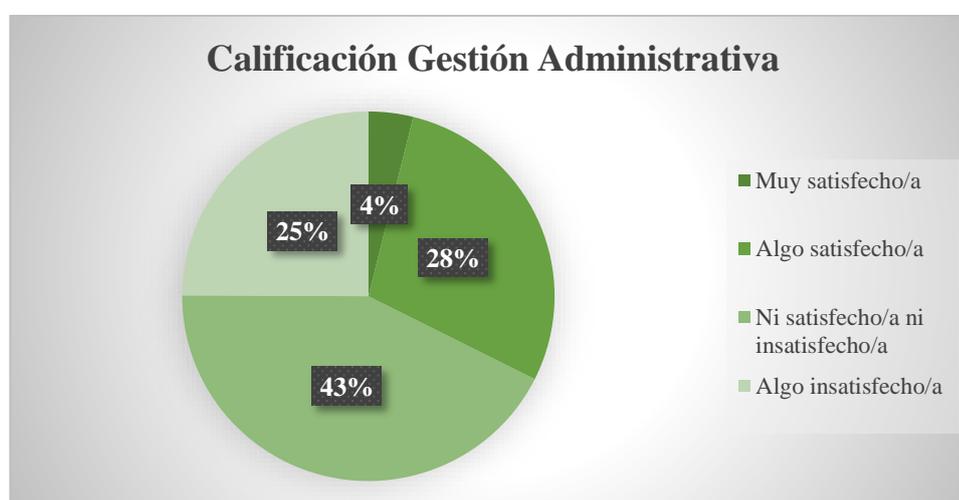
9. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la eficiencia en la gestión de la COAC El Sagrario Ltda. sucursal Riobamba?

**Tabla 19-2:** Calificación Gestión Administrativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho/a	14	3,71%
Algo satisfecho/a	103	27,32%
Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a	154	40,85%
Algo insatisfecho/a	90	23,87%
Muy insatisfecho/a	16	4,24%
Total	377	100,00%

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020



**Gráfico 18-2:** Calificación Gestión Administrativa

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Análisis:** En el gráfico N.14 se determinó que el 4% equivalente a 14 socios están muy satisfechos con la gestión administrativa de la cooperativa, mientras que un 27% equivalente a 103 socios manifiesta que se encuentran algo satisfechos, el 41% equivalente a 154 socios expresan que no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos, además un 24% equivalente a 90 socios dicen que se encuentran algo insatisfechos, pero un porcentaje mínimo de 4% equivalente a 16 socios están muy insatisfechos con este factor.

**Interpretación:** De acuerdo a las encuestas aplicadas la mayoría de socios recalcan las falencias que presenta la institución en este ámbito y expresan la poca satisfacción con la gestión administrativa de la cooperativa, por lo cual se plantea estrategias para mejorar y alcanzar una puntuación alta en la gestión administrativa.

## 2.7.2 Resultados Cualitativos

### 2.7.2.1 Entrevista

Luego de la entrevista realizada vía telefónica a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba, La Ingeniera Silvia Barsallo, se concluye que:

**Tabla 20-2:** Resumen encuesta

Pregunta	Respuesta
<b>1. ¿Es importante una planificación estratégica en una institución financiera?</b>	Básico, es muy necesario para poder definir qué camino seguir para conseguir las metas y objetivos planteados dentro de la cooperativa.
<b>2. ¿Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?</b>	Por supuesto que cuenta con una planificación estratégica, pero el problema se refleja en que algunos periodos no alcanzamos las metas y objetivos propuestos. Debido a factores internos y externos.
<b>3. ¿Cuáles serían las ventajas de la cooperativa al contar con un planificación estratégica?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la gestión administrativa.</li> <li>- Estrategias para mitigar los riesgos.</li> <li>- Un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.</li> <li>- Genera compromiso y motivación</li> </ul>
<b>4. ¿Cuáles considera usted como amenazas y debilidades de la cooperativa?</b>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromiso por parte de los empleados.</li> <li>- Comunicación interna y externa</li> </ul> <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica</li> <li>- Pandemia</li> <li>- Inflación</li> </ul>
<b>5. ¿La cooperativa cuenta con políticas ya establecidas?</b>	Existen algunas, pero hacen mayor énfasis en los temas de crédito y caja, para las demás áreas se debería reforzar implementando políticas.
<b>6. ¿Cuál es la fortaleza más importante de la institución?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza de los socios</li> <li>- Estructuras sólidas y funcionales</li> <li>- Solidez seguridad y trayectoria</li> </ul>

<p><b>7. ¿Cómo se encuentran los indicadores financieros de la cooperativa en cuanto a liquidez, rentabilidad, morosidad, capital, manejo administrativo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Liquidez:</b> 24.86</li> <li>- <b>Rentabilidad:</b> 1.33</li> <li>- <b>Morosidad:</b> 2.63</li> <li>- <b>Capital:</b> 599.16</li> <li>- <b>Manejo administrativo:</b> 122.12</li> </ul>
<p><b>8. ¿Qué aspectos estratégicos considera usted Sra. Gerente serían importantes para una eficiente planificación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la estructura de la cooperativa</li> <li>- Conocimiento de los procesos de la cooperativa</li> <li>- Conocer nuestro DAFO</li> <li>- Mitigar el riesgo</li> </ul>
<p><b>9. ¿Qué le hace falta a la institución para ser más eficientes y efectivos con la gestión?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mas compromiso por parte de los empleados.</li> <li>- Mejorar los canales de comunicación.</li> <li>- Mejorar las políticas de la cooperativa.</li> <li>- Adaptarse mejor a los cambios.</li> </ul>

Fuente: Encuestas online

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

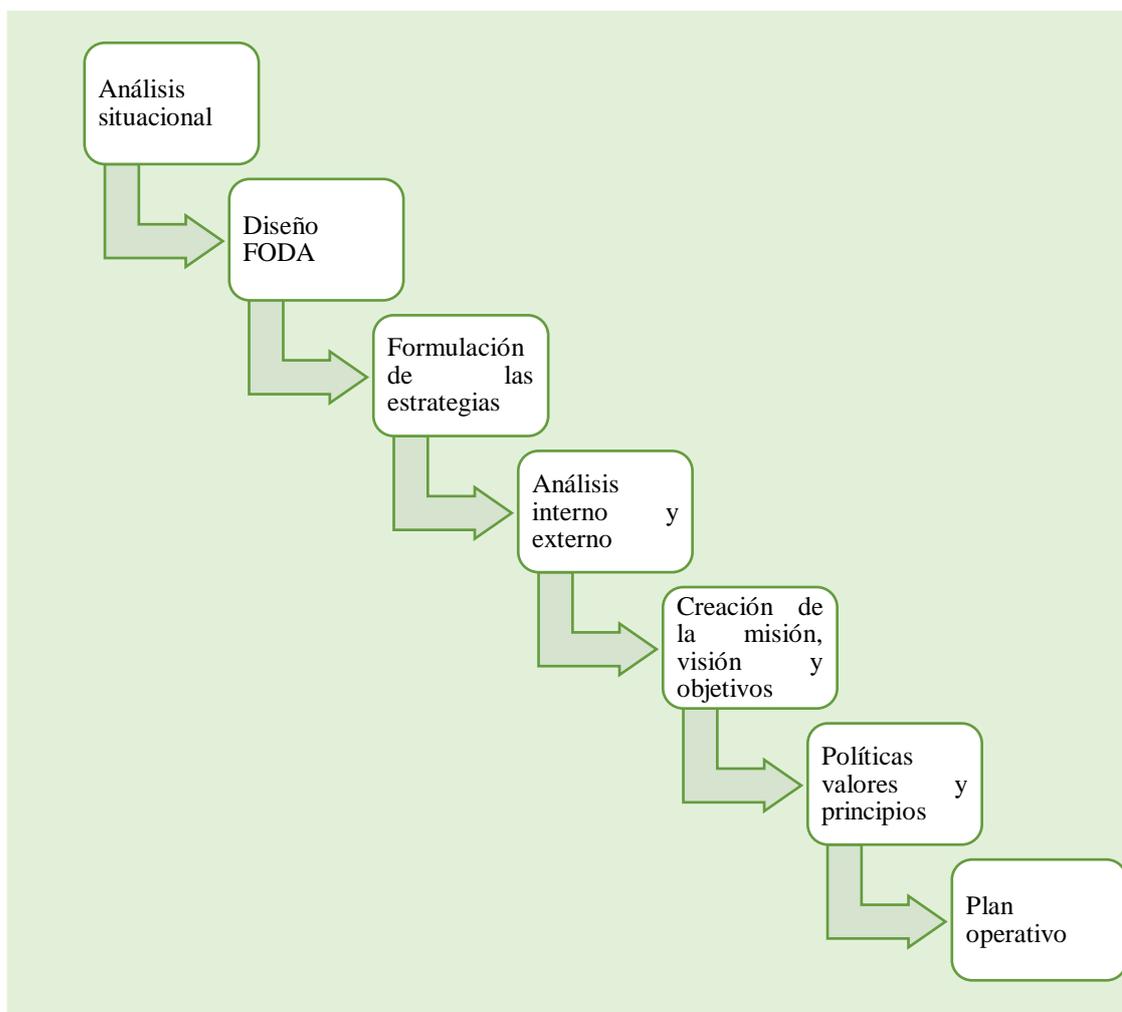
## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Propuesta

Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba Período 2021-2025.

#### 3.2 Esquema de la propuesta



**Gráfico 19-3:** Contenido de la propuesta

Elaborado por: Karina cherres, 2020

### **3.3 Generalidades**

#### ***3.3.1 Reseña histórica***

Es una sociedad de personas que, a diferencia de las sociedades de capital, fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, por un grupo humano portador de grandes sueños y esperanzas, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad.

Quién está agrupación de personas encontró la clase media, el espacio del mercado de crédito apropiado para ejercerlos fundamental principio de solidaridad humana, autogestión y ayuda compartida.

En los primeros 20 años y por composición financiera inicial, la gestión financiera tuvo que adaptarse la línea de conducta crediticia tradicional, captar ahorros y conceder préstamos complementando estas acciones con servicios directivos al socio de atención médico-dental, seguro de vida y accidentes y seguro sobre préstamos.

En 1985 en la cooperativa decir ingresar al control y la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que vincula a la entidad con el sistema financiero ecuatoriano y que demanda la toma de decisiones urgente si necesarios, acordé con el momento que estaban viviendo las instituciones financieras.

En el año 2000 se concentraron los proyectos y procesos en un plan empresarial y en el operativo, que por valiosos y acertados, ayudaron a la cooperativa crecer y a su vez a resistir la crisis provocado por los banqueros.

Referentes importantes de la expansión geográfica y del crecimiento sostenido de la cooperativa son sus sucursales de Riobamba y Latacunga y las agencias de Quito Guaranda Babahoyo y Milagro, que por su protagonismo responsable tiene reservado un sitio en la historia de la institución, pueden constituyen la puerta de entrada y por lo tanto el. De partida de otras expectativas financieras hacia otros sectores geográficos de importancia.

Así es como fue forjado la cooperativa, su destino con una nueva y moderna misión y visión y la diversificación de servicios y productos financieros, con una convicción de gobernabilidad que significa progreso y desarrollo sostenido de la institución, y, con una calificación del riesgo global de A+ más que es la carta de presentación en los mercados financieros y es garantía para mantener el apoyo de socios y clientes.

### 3.3.2 Identificación de la empresa

**Tabla 21-3:** Datos Generales de la cooperativa

<b>Razón Social:</b>	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario</b>
<b>Actividad Económica:</b>	Captar ahorros y conceder préstamos
<b>RUC:</b>	1890037646001
<b>Representante Legal:</b>	FREDY PATRICIO VELASTEGUI MORENO
<b>Dirección Matriz:</b>	SUCRE Y QUITO S/N QUITO
<b>Teléfono:</b>	032997999
<b>E-Mail:</b>	fvelastegui@elsagrario.fin.ec
<b>Logotipo:</b>	

Fuente: Cooperativa De Ahorro y Crédito El Sagrario

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

### 3.3.3 Base Legal:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Es una organización formada por personas naturales y jurídicas,

- De acuerdo al artículo 455 del Código Orgánico Monetario y Financiero tiene el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con los socios.
- Según el artículo 446 del Código Orgánico Monetario y Financiero el gobierno y administración de la COAC El Sagrario se rige por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

## 3.4 Fundamentos estratégicos Fundamentos estratégicos:

### 3.4.1 Misión

“Brindar productos y servicios financieros competitivos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la economía popular y solidaria.”

#### *3.4.1.1 Características del planteamiento de la misión*

##### **¿Qué vamos a hacer?**

Ofrecer servicios financieros eficientes y oportunos.

##### **¿Para qué vamos a hacer?**

Para entregar un mayor número de servicios a nuestros clientes y usuarios mediante la atención al cliente oportuna y personalizada.

##### **¿Cómo lo vamos a hacer?**

Ofreciendo servicios de calidad, permitiendo a nuestros usuarios y clientes más fácil acceso. Otorgando un mayor beneficio.

##### **¿Con que lo vamos a hacer?**

Utilizando todos los recursos financieros materiales tecnología y talento humano.

#### *3.4.1.2 Misión propuesta*

“Satisfacer las necesidades de nuestros socios brindando servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de la economía popular y solidaria de nuestro país con honestidad, transparencia y solidez en nuestros valores.”

#### **3.4.2 Visión**

“Ser referente en el sector financiero cooperativo por su prestigio y valor institucional mediante una gestión profesional e innovadora, en un marco de responsabilidad social.”

#### *3.4.2.1 Características del planteamiento de la visión*

##### **¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?**

Mantener un sólido posicionamiento en el mercado y liderazgo en el mercado de economía popular y solidaria.

##### **¿Cómo seremos en el futuro?**

Para el año 2025 abarcar nuevos mercados en el país, ofertando más servicios financieros oportunos para nuestros socios.

### **¿Qué haremos en el futuro?**

Perfeccionar la atención a nuestros socios, incrementar nuevas líneas de servicios para nuestros socios.

### **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

Capacitación al talento humano, incrementaremos nuestro portafolio de servicios financieros, realizaremos alianzas estratégicas en beneficio de los socios.

#### **3.4.2.2 *Visión propuesta***

Ser la institución líder en el sector cooperativista, orientada a la prestación de servicios especializados en micro finanzas con cobertura nacional, capaz de satisfacer las necesidades de nuestros socios, contando con directivos y personales comprometidos en el desarrollo integral y la responsabilidad social.

#### **3.4.3 *Política de calidad***

Asumimos el compromiso de ofrecer servicios financieros dirigidos a nuestros socios, contribuyendo al mejoramiento de nuestra calidad de vida, y la de nuestras familias, brindando soluciones óptimas para lograr una ventaja competitiva frente al mercado, contando con un equipo humano calificado y permanente innovación organizacional.

#### **3.4.4 *Valores corporativos***



**Figura 11-3:** Valores corporativos

- Compromiso: cumplir las expectativas de la institución.
- Puntualidad: cumplir a tiempo con los compromisos y las obligaciones de la institución.
- Equidad: reconocimiento del esfuerzo de manera equilibrada y justa.
- Mejora continua: crear valor en nuestro trabajo, mejorando día a día.
- Responsabilidad: Eficiencia y calidad en la gestión corporativa.
- Honestidad: actuar transparentemente.

- Solidaridad: compromiso con los socios y la comunidad.
- Democracia: Gobierno corporativo

#### **3.4.5 *Objetivos estratégicos***

- Incremento de la rentabilidad
- Mantener niveles controlados de mora
- Generar un impacto positivo en los socios
- Implementar nuevas herramientas de tecnología e innovación
- Incentivar una cultura de transparencia y riesgos.
- Contar con un personal calificado y transparente.
- Incrementar el acceso al crédito y ahorro brindado por la cooperativa

#### **3.4.6 *Slogan***

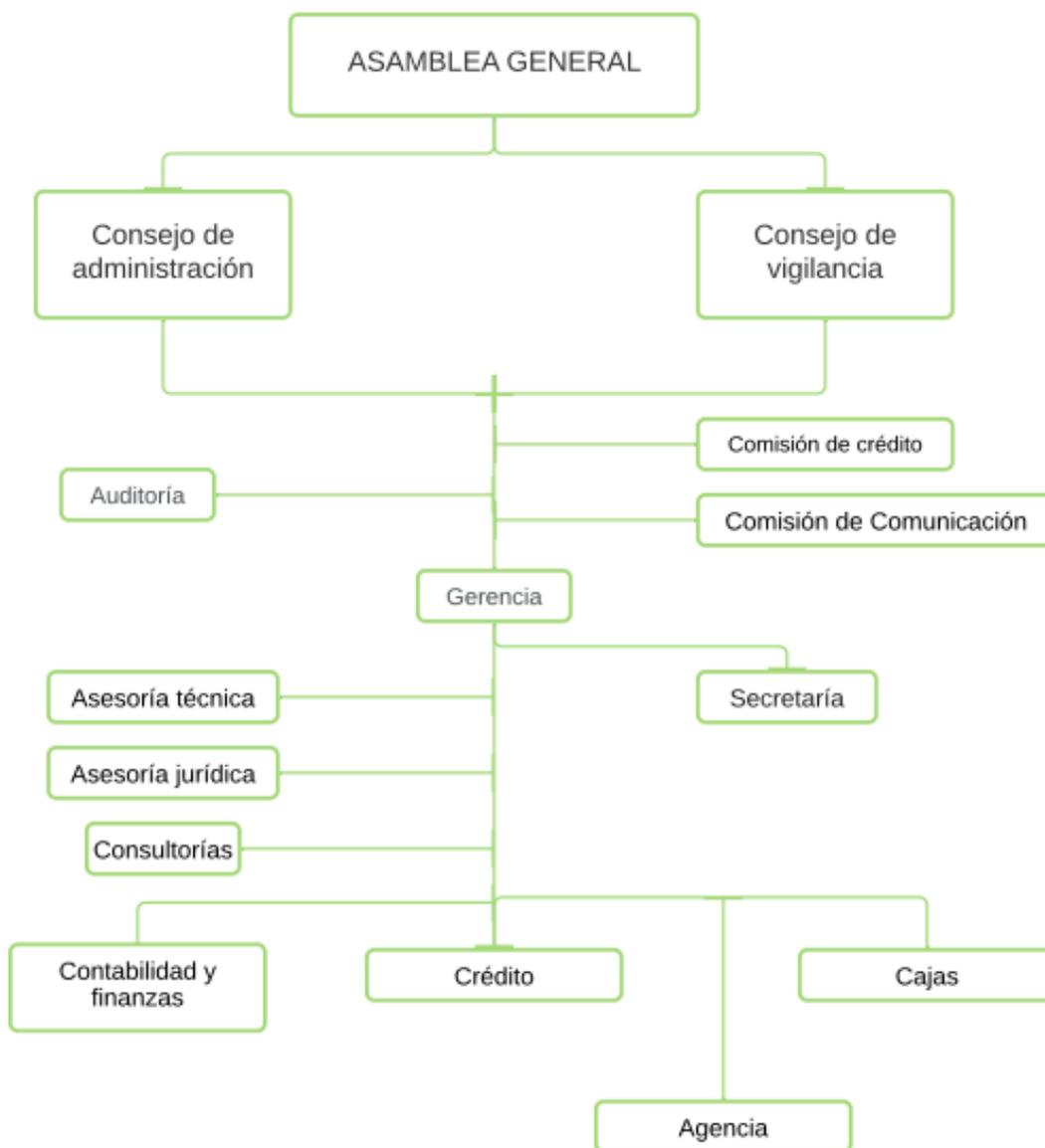
Invierte en tu futuro... estamos más cerca de ti

#### **3.4.7 *Logotipo***



Fuente: COAC "El Sagrario"

#### **3.4.8 *Organigrama Sucursal Riobamba***



**Gráfico 20-3:** Organigrama Sucursal Riobamba

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

### 3.5 Análisis situacional

#### 3.5.1 Matriz de implicados

Los implicados son personas naturales o jurídicas que pueden constituirse en dos grupos:

- **Aliados:** Su accionar posibilita el mejoramiento de la organización.
- **Oponentes:** Su accionar disminuye el desarrollo de la organización.

**Tabla 22-3: Matriz de Implicados**

<b>Implicado</b>	<b>Criterio</b>
Gobierno	Obliga a cumplir y actuar sobre las leyes ya establecidas.
Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria	Es una entidad técnica de supervisión y de control de las organizaciones de economía popular y solidaria.
Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	Es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera de seguros y valores.
Gerente	Realiza todas las gestiones para efectivizar la cooperativa.
Empleados	Están directamente involucrados con la cooperativa y en contacto directo con los socios.
Socios	La razón de ser de la cooperativa.
Competencia	Es una de la amenazas para la cooperativa.
Comunidad	Brindar beneficios a la población local.

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

### 3.5.2 Matriz FODA

**Tabla 23-3: FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>F1: La imagen corporativa.</p> <p>F2: 49 Años de experiencia cooperativa.</p> <p>F3: Estabilidad de nuestro gobierno corporativo.</p> <p>F4: Solvencia y prudencia financiera.</p> <p>F5: Responsabilidad social.</p>	<p>D1: Comunicación interna y externa</p> <p>D2: El socio no conoce sus derechos, beneficios y obligaciones.</p> <p>D3: Deficiencia en la atención al cliente.</p> <p>D4: Limitado portafolio de servicios financieros y no financieros.</p> <p>D5: Baja cultura de ahorro en los socios.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Mejoramiento continuo mediante las quejas y sugerencias.</p> <p>O2: Fortalecimiento del sistema cooperativo.</p> <p>O3: Incursionar en nuevos mercados a través de la tecnología.</p> <p>O4: Oportunidad de expansión geográfica.</p> <p>O5: Captación de socios potenciales.</p>	<p>A1: Apertura indiscriminada de cooperativas de Ahorro y crédito.</p> <p>A2: Presencia del BIESS en ofertas de crédito.</p> <p>A3: Incremento del desempleo</p> <p>A4: Disminución de remesas internacionales.</p> <p>A5: Incertidumbre política.</p>

**Elaborado por:** Karina Cherres, 2020

### 3.5.3 Formulación de estrategias

**Tabla 24-3:** Formulación de estrategias

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>F1: La imagen corporativa.</p> <p>F2: 49 Años de experiencia en el sistema cooperativa.</p> <p>F3: Estabilidad de nuestro gobierno corporativo.</p> <p>F4: Solvencia y prudencia financiera.</p> <p>F5: Responsabilidad social.</p>	<p>D1: Comunicación interna y externa.</p> <p>D2: El socio no conoce sus derechos, beneficios y obligaciones.</p> <p>D3: Deficiencia en la atención al cliente.</p> <p>D4: Limitado portafolio de servicios financieros y no financieros.</p> <p>D5: Baja cultura de ahorro en los socios.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>O1: Mejoramiento continuo mediante las quejas y sugerencias.</p> <p>O2: Fortalecimiento del sistema cooperativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la imagen corporativa para implementar un proceso de mejoramiento continuo a través de un sistema de quejas y sugerencias.</li> <li>• Consolidar la experiencia de la institución a través de fortalecimiento del sistema corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un adecuado sistema de comunicación interno y externo a través de un proceso de mejoramiento continuo en base a quejas y sugerencias.</li> <li>• Proponer sistemas de capacitación a los socios relacionados a derechos, beneficios y obligaciones para fortalecer el sistema cooperativo.</li> </ul>

<p>O3: Incursionar en nuevos mercados a través de la tecnología.</p> <p>O4: Oportunidad de expansión geográfica.</p> <p>O5: Captación de socios potenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la estabilidad de nuestro gobierno corporativo a través de la tecnología para incursionar en nuevos mercados.</li> <li>• Utilizar la solvencia y prudencia financiera en la expansión geográfica.</li> <li>• Aprovechar la responsabilidad social en la captación de socios potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular planes de capacitación para mejorar la atención al cliente y de esta manera incursionar en nuevos mercados a través de la tecnología.</li> <li>• Diversificar el portafolio de servicios financieros y no financieros y de esta manera aprovechar la expansión geográfica.</li> <li>• Captar nuevos socios potenciales y de esta manera propiciar el ahorro.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>A1: Apertura indiscriminada de cooperativas de Ahorro y crédito.</p> <p>A2: Presencia del BIESS en ofertas de crédito</p> <p>A3: Incremento de desempleo.</p> <p>A4: Incertidumbre política.</p> <p>A5: Disminución de remesas internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la imagen corporativa y de esta manera hacer frente a la apertura indiscriminada de cooperativas de ahorro y crédito.</li> <li>• Aprovechar la experiencia de la cooperativa para crear alianzas estratégicas con otras instituciones financieras como el BIESS.</li> <li>• Elaborar un plan de beneficios cooperativistas con tasas de interés bajas y de esta manera hacer frente al desempleo.</li> <li>• Explotar la solvencia y prudencia financiera, de esta manera se podrá hacer frente a la incertidumbre política.</li> <li>• Comunicar de forma eficiente nuestra responsabilidad social permitiendo captar las remesas internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar eficientes sistemas de comunicación interno y externo para enfrentar la apertura indiscriminada de cooperativas de Ahorro y crédito.</li> <li>• Crear planes de capacitación para los socios dando a conocer sus derechos, beneficios y obligaciones, mediante lo cual lograremos la fidelidad de nuestros socios.</li> <li>• Realizar planes de capacitación para mejorar la atención al cliente, dando a conocer el portafolio de servicios financieros, haciendo frente al desempleo.</li> <li>• Crear nuevos servicios financieros con mayores beneficios y de esta manera disminuir la incertidumbre política.</li> <li>• Promover una cultura de ahorro en los socios y así captar las remesas internacionales.</li> </ul>

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

### 3.5.4 Matriz de evaluación de factores externos EFE

**Tabla 25-3:** Matriz EFE

<b>Nº</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	Mejoramiento continuo mediante las quejas y sugerencias.	0.15	4	0.60
2	Fortalecimiento del sistema cooperativo.	0.09	4	0.36
3	Incursionar en nuevos mercados a través de la tecnología.	0.10	3	0.30
4	Oportunidad de expansión geográfica.	0.09	3	0.27
5	Captación de socios potenciales.	0.10	4	0.40
<b>Nº</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	Apertura indiscriminada de cooperativas de Ahorro y crédito.	0.15	2	0.30
2	Presencia del BIESS en ofertas de crédito.	0.09	1	0.09
3	Incremento de desempleo.	0.05	1	0.05
4	Incertidumbre política.	0.09	2	0.18
5	Disminución de remesas internacionales.	0.09	2	0.18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.73</b>

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Tabla 26-3:** Calificación matriz EFE

<b>Peso</b>	Sin importancia 0,0	
	Muy importante 0,1	
<b>Impacto</b>	Amenaza importante 1	Oportunidad menor 3
	Amenaza menor 2	Oportunidad importante 4

Fuente: (Shum, 2018)

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

### **Análisis**

El total del peso ponderado de la COAC El Sagrario Sucursal Riobamba es de 2.73, lo cual indica que la organización se encuentra por encima del promedio ponderado, esto nos quiere decir que nuestra cooperativa ha aprovechado al máximo las oportunidades que se han presentado, minimizando las amenazas que se encuentran en su entorno.

Las amenazas consideradas como importantes son: presencia del BIESS en ofertas de crédito, incremento del desempleo.

Las oportunidades que se han identificado como importantes son: mejoramiento continuo mediante las quejas y sugerencias, fortalecimiento del sistema cooperativo, captación de socios potenciales.

### 3.5.5 Matriz de evaluación de factores internos EFI

**Tabla 27-3:** Matriz EFI

Nº	FORTALEZAS	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
1	La imagen corporativa.	0.10	3	0.3
2	49 Años de experiencia cooperativa.	0.09	4	0.36
3	Estabilidad de nuestro gobierno corporativo.	0.05	4	0.20
4	Solvencia y prudencia financiera.	0.20	3	0.60
5	Responsabilidad social.	0.07	3	0.21
Nº	DEBILIDADES	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
1	Comunicación interna y externa	0.09	1	0.09
2	El socio no conoce sus derechos, beneficios y obligaciones.	0.09	2	0.18
3	Deficiencia en la atención al cliente.	0.08	2	0.16
4	Limitado portafolio de servicios financieros y no financieros.	0.12	2	0.24
5	Baja cultura de ahorro en los socios.	0.11	1	0.11
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.45</b>

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

**Tabla 28-3:** Calificación matriz EFI

<b>Peso</b>	Sin importancia 0,0	
	Muy importante 0,1	
<b>Impacto</b>	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

Fuente: (Shum, 2018)

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

## **Análisis**

El total del peso ponderado de la COAC El Sagrario Sucursal Riobamba es de 2.45. lo que nos muestra que la organización se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto quiere decir que la cooperativa no está aprovechando sus fortalezas al máximo para minimizar en un porcentaje considerable sus debilidades.

Las fortalezas identificadas como importantes son: 49 años de experiencia cooperativa, y estabilidad en el gobierno corporativo.

Las debilidades más representativas son: comunicación interna y externa y baja cultura de ahorro en los socios.

### 3.6 Plan Operativo

**Tabla 29-3:** Plan Operativo

N°	Objetivos	Iniciativa estratégica	Temas estratégicos	Tiempo	Responsable
1	Incremento de la rentabilidad	Crear índices de rentabilidad diversificando el portafolio de productos y servicios	Crecimiento sostenido gracias a la innovación.	del 1 al 5 año	Gerencia
2	Mantener niveles controlados de mora	Una calificación adecuada del sujeto de crédito	Compromiso social con los grupos de interés	del 1 al 5 año	Nivel operativo
3	Generar un impacto positivo en los socios	Lograr la satisfacción del socio	Compromiso social con los grupos de interés	del 1 al 3 año	Gerencia
4	Implementar nuevas herramientas de tecnología e innovación	Fortalecimiento de la imagen corporativa mediante la incorporación de nueva tecnología.	Crecimiento sostenido gracias a la innovación.	del 1 al 5 año	Gerencia
5	Incentivar una cultura de transparencia y riesgos.	Fortalecimiento en la gestión integral de riesgos, control interno y buen gobierno corporativo.	Compromiso social con los grupos de interés	del 1 al 5 año	Gerencia
6	Contar con un personal calificado y transparente.	Programa de desempeño técnicos del talento humano de la cooperativa.	Crecimiento sostenido gracias a la innovación.	del 1 al 3 año	Gerencia
7	Incrementar el acceso al crédito y ahorro brindado por la cooperativa	Crear nuevos productos y servicios a diferentes mercados objetivos.	Crecimiento sostenido gracias a la innovación.	del 1 al 3 año	Gerencia

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

### 3.7 Balance Scorecard

**Tabla 30-3:** Cuadro de mando integral

Perspectiva:	Mapa estratégico	Cuadro de mando integral		
		Objetivo estratégico	Indicador de rendimiento	Valor a alcanzar
<b>Financiero</b>	Incremento de la rentabilidad	Crear índices de rentabilidad diversificando el portafolio de productos y servicios	Incremento anual de ingresos	20%
	Mantener niveles controlados de mora	Establecer una calificación adecuada del sujeto de crédito	Porcentaje de disminución en la mora	25%
<b>Clientes</b>	Generar un impacto positivo en los socios	Lograr una satisfacción en los socios	Incremento en los socios que se repiten.	30%
	Incrementar el acceso al crédito y ahorro brindado por la cooperativa	Crear nuevos productos y servicios a diferentes mercados objetivos.	Incremento del número de socios.	20%
	Incentivar una cultura de transparencia y riesgos.	Fortalecimiento en la gestión integral de riesgos, control interno y buen gobierno corporativo.	Porcentaje de confianza de los socios en la cooperativa	25%
<b>Procesos internos</b>	Contar con un personal calificado y transparente.	Mejoramiento continuo para mejorar mayor satisfacción en los clientes.	Incremento en la satisfacción en clientes	25%
<b>Aprendizaje y conocimiento</b>	Implementar nuevas herramientas de tecnología e innovación	Fortalecer la imagen corporativa mediante la incorporación de nueva tecnología.	Porcentaje de disminución en fallas	20%

Elaborado por: Karina Cherres, 2020

## **CONCLUSIONES**

- El desarrollo de las bases teóricas y conceptuales permitió tener conocimiento de la planificación estratégica para el presente trabajo de investigación.
- La cooperativa no cuenta con una planificación estratégica actualizada y un previo análisis FODA. Teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos.
- Se elaboró un plan operativo que servirá de guía para completar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados.

## **RECOMENDACIONES**

- Es indispensable evaluar la situación interna y externa de la cooperativa para identificar los procesos que no generan valor agregado a la cooperativa y poder tomar mejores decisiones, con la finalidad de posesionarnos en el mercado.
- Poner en practica la planificación estratégica desarrollada en este trabajo de titulación, entregando el documento terminado a los directivos de la institución, que servirá como herramienta de gestión para la toma de decisiones.
- Cumplir al 100% el plan operativo propuesto en esta planificación estratégica a través de la consecución de los objetivos estratégicos, las estrategias, los involucrados en el tiempo requerido. De esta manera optimizar los recursos de la institución.

## GLOSARIO

**Burocracia:** Estructuras de gran centralismo, complejidad y formalismo que agrupan las actividades en departamentos funcionales y son altamente estandarizadas.

**COAC:** Cooperativa de ahorro y crédito

**Eficiencia:** Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso- resultado.

**Eficacia:** Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

**Planeación estratégica:** Decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos.

**Planificación empresarial:** Proceso que comienza con los objetivos, la estrategia y los planes para lograrlos, así como el establecimiento de una organización para tomar decisiones y controlar su comportamiento.

**Polivalencia:** Capacidad profesional de una persona para desarrollar diversas funciones, a partir de una formación o rotación de puestos experimentada.

**Reingeniería:** Enfoque de rediseño total, integral, en el que el control de los cambios no puede perderse. Comienza con la determinación de metas, el establecimiento del nuevo entorno inversión, recursos humanos, materiales, financieros, ventas y sigue con el rediseño, el establecimiento de las bases y la implementación.

**Sistema organizativo:** Conjunto de normas, procedimientos y criterios de actuación que integran puestos y persigue objetivos superiores.

**Sistema cooperativista:** Es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades.

**Strategós:** Dirigir un regimiento

**Utilidad:** La utilidad es la medida de satisfacción por la cual los individuos valoran la elección de determinados bienes o servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, R. (2016). *Cómo se hace un plan estratégico, la teoría de marketing*. Madrid: Esic.
- Acosta, M. (2017). *Desarrollo de un plan estratégico para el desarrollo de farmacos en el area metropolitana de El Salvador. Plan Estrategico*. San Salvador: Universidad San Francisco Gavidia.
- Armstrong, G. (18 de Marzo de 2017). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/mision/>
- Barona, A. (2020 de Abril de 2020). *Plan Estratégico*. Obtenido de <https://www.grupoalbe.com/planeacion-estrategica-importancia-del-plan-de-negocios/>
- Behar, S. (2008). *Metodologia de la investigacion*. Bogotá: Shalom.
- Bernal, M. (09 de Marzo de 2014). *La Planificacion: Conceptos basicos*. Obtenido de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1->
- Bohorquez, M. P. (18 de junio de 2015). *La Planificacion estrategica. Un pilar en la Gestion Empresarial*. El Buzón de Pacioli.
- Cabrera, J. (2016). *Planificacion estrategica*. Quito: ISED.
- Calderon, R. (19 de Junio de 2017). *La planificación en la actualidad*. Obtenido de Scielo Corporation: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33231998000100010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33231998000100010)
- Candelas, E. (30 de Septiembre de 2014). *Fundamentos de la Administracion*. Obtenido de Apuntes científicos: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fun>
- Castellanos, L. R. (2015). *En Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo: Creative Commos .
- Espinoza, R. (14 de Noviembre de 2014). *Planificación relacionada a la vida cotidiana*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Estela, M., & Raffino. (29 de Agosto de 2019). *Planeación Estratégica*. Obtenido de Planeación Estratégica: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Fred, D. (2016). *Administracion estrategica*. Mexico: Pearson.
- Gómez, I. (08 de Octubre de 2013). *Misión y visión*. Obtenido de Administracion : <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-proposito-importancia-y-errores-a-evitar/>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana editores.

- Kiziryan, m. (17 de agosto de 2014). *La planificación estratégica*. Obtenido de FODA : <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Maroto, J. C. (2015). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda ed.). Madrid, España. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5885806&query=estrategia%2B>
- Mejías, J. M.-R. (2016). *Actualización en gestión y planificación sanitaria para enfermería*. (S. (. ICB, Ed.) Málaga , España . Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5809123&ppg=72&query=planificaci%C3%B3n+>
- Mintzberg, M. (19 de Marzo de 2016). *Enciclopedia Economica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/vision/>
- Puente, J. (2017). *Planificacion Estrategica Empresarial*. Sangolqui: ESPE INNOVATIVA.
- Quigley, A. (19 de marzo de 2017). *Enciclopedia Economica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/vision/>
- Robbins, S. (2010). *Administración Teoría y Practica*. México: Pearson. Education.
- Rodriguez, C. (2016). *Administración y planificación*. Obtenido de <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/11721>
- Salazar, F. (2015). *Gestión Estratégica de Negocios*. España: Editorial Académica Española.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y Planificacion Estrategica*. Bogota: Norma.
- Torres, Z. (2014). *Teoria General de la Administracion*. Mexico: Patria.
- Trenza, A. (05 de noviembre de 2018). *At Mis Finznzas* . Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>
- Uriarte, J. (19 de Julio de 2018). *Planificacion*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/valores/>

**ANEXO A: Encuesta para aplicar a los socios de la cooperativa el sagrario:**

Mucho más... ¡De lo que imaginas!



1. ¿Conoce usted si la COAC El Sagrario Ltda. sucursal Riobamba cuenta con una Planificación Estratégica?
  - Si
  - No
  
2. ¿Cree usted que se toma en cuenta los criterios de los socios en la elaboración de una planificación estratégica?
  - Si
  - No
  
3. ¿En los últimos meses qué problemas ha tenido en la cooperativa?
  - Falta de agilidad en el servicio
  - Tiempo de demora en las transacciones
  - Comunicación deficiente
  - Ningún problema
  - Otro
  
4. ¿Qué opina acerca de la atención al cliente que brinda la cooperativa?
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo

5. ¿Cómo cree que es la infraestructura física de la cual dispone la cooperativa?
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
6. ¿Se promueve la participación de los socios en la toma de decisiones?
- Si
  - No
7. ¿Estaría usted de acuerdo que se realice una planificación estratégica con la participación de los socios?
- Si
  - No
8. ¿Usted consideraría importante la actualización de una Misión y Visión que contribuya al progreso de la Cooperativa?
- Si
  - No
9. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la eficiencia en la gestión de la COAC El Sagrario Ltda. sucursal Riobamba?
- Muy satisfecho/a
  - Algo satisfecho/a
  - Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
  - Algo insatisfecho/a
  - Muy insatisfecho/a

**ANEXO B: Encuesta para aplicar a los empleados de la cooperativa el sagrario:**

Mucho más... ¡De lo que imaginas!



1. ¿Conoce usted si dentro de La COAC El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba existe una planificación estratégica?
  - Si
  - No
  
2. ¿Considera usted que el no disponer de una planificación afecta el desarrollo de la cooperativa?
  - Si
  - No
  
3. ¿Conoce usted la misión visión y objetivos de La COAC El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba?
  - Si
  - No
  
4. ¿Usted se identifica con la misión y visión de la cooperativa?
  - Si
  - No

5. ¿La cooperativa cuenta con políticas, procesos y procedimientos claramente estructurados que garanticen la eficiencia al momento de ejecutarlas?
- Si
  - No
6. ¿La COAC El Sagrario Ltda. Sucursal Riobamba mantiene sistemas de comunicación internos y externos sistematizados para el cumplimiento de los objetivos?
- Si
  - No
7. ¿Ha recibido capacitación que le permita desempeñarse de mejor manera en su trabajo?
- Si
  - No
8. ¿Cuál de estos problemas considera usted que pueda existir al no contar con una planificación estratégica?
- Mala toma de decisiones
  - Incumplimiento de metas
  - Pérdida de posicionamiento en el mercado
  - Mala asignación de recursos
9. ¿Está usted satisfecho la eficiencia de la gestión de la cooperativa en los últimos dos años?
- Muy satisfecho/a
  - Algo satisfecho/a
  - Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
  - Algo insatisfecho/a
  - Muy insatisfecho

## **ANEXO C: Entrevista para aplicar a la gerente de la cooperativa el sagrario:**

Mucho más... ¡De lo que imaginas!



1. ¿Es importante un plan estratégico en una institución financiera?
2. ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?
3. ¿Cuáles serían las ventajas de la cooperativa al contar con un plan estratégico?
4. ¿Cuáles considera usted como amenazas y debilidades de la cooperativa?
5. ¿La cooperativa cuenta con políticas ya establecidas?
6. ¿Cuáles es la fortaleza más importante de la institución?
7. ¿Cómo se encuentran los indicadores financieros de la cooperativa en cuanto a liquidez, rentabilidad, cartera vencida, inversiones, ahorros?
8. ¿Qué le hace falta a la institución para ser más eficientes y efectivos con la gestión?
9. ¿Qué aspectos estratégicos considera usted Sra. Gerente serían importantes para una eficiente planificación?

**ANEXO D: RUC**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**SRI**  
El servicio de rentas internacionales

**NUMERO RUC:** 1890037646001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA  
**NOMBRE COMERCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** VELASTOQUI MORENO FREDY PATRICIO  
**CONTADOR:** MORA PINOS MARIA KATHERINE

---

**FEC. SECCO ACTIVIDADES:** 17/04/1994      **FEC. CONSTITUCION:** 17/04/1994  
**FEC. INSCRIPCION:** 21/10/1981      **FECMA DE ACTUALIZACION:** 09/03/2011

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
ACTIVIDADES DE INTERMEDIAION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Barrio: EL ESPAÑOL Calle: BUJORE Numero: 5/N  
Intersección: QUITO Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA GOBERNACION Telefono Trabajo: 023820417 Apartado  
Postal: 0000057 Telefono Trabajo: 023424456 Telefono Trabajo: 023412273 Fax: 023422213 Email: amora@elsagrario.com  
Telefono Trabajo: 023420792  
**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE DIVISAS (MID)
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

---

**Nº DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 013      **ABIERTOS:** 11  
**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO E TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 2

---

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:**       **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:** 

---

**Usuario:** MYM010408      **Lugar de emisión:** AMBATO/OLIVAR 154E      **Fecha y hora:** 09/03/2011 17:14:05

Página 1 de 6

**SRI.gov.ec**

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890037646001  
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA  
NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL  
REPRESENTANTE LEGAL: VELASTEGUI MORENO FREDY PATRICIO  
CONTADOR: MORA PINOS MARIA KATHERINE

---

FEC. REG. ACTIVIDADES: 17/04/1994      FEC. CONSTITUCIÓN: 17/04/1994  
FEC. INSCRIPCIÓN: 31/10/1991      FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 09/09/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Barrio: EL ESPAÑOL Calle: SUDRE Número: 5/N  
Intersección: QUITO Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA GOBERNACION Telefono Trabajo: 032425417 Apartado  
Postal: 0000057 Telefono Trabajo: 032424435 Telefono Trabajo: 032412273 Fax: 032422213 Email: kmora@elsagrario.com  
Telefono Trabajo: 032420793

DOMICILIO ESPECIAL:

DEBERES TRIBUTARIOS:

- \* ANEXO MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE DIVISAS (MID)
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 012      ABIERTOS: 11  
JURISDICCION: 1 REGIONAL CENTRO E TUNGURAHUA      CERRADOS: 2



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MYM1010463

Lugar de emisión: AMBATO/OBLIVAR 1556

Fecha y hora: 09/09/2011 17:14:04

**ANEXO E: Fotografías**

